

DE GRANIT  
ET DE RÊVES

KERING

Flammarion

**DE GRANIT  
ET DE RÊVES**

**KERING**



**DE GRANIT  
ET DE RÊVES**

**KERING**

Flammarion



# KER

En breton, *ker* signifie maison, foyer ou lieu de vie. Le nom de Kering est autant un clin d'œil aux origines de la famille Pinault et du groupe que l'expression de son rôle auprès de ses marques : les accueillir, les aider à grandir et à se développer en leur fournissant les ressources dont elles ont besoin. C'est aussi une référence à la notion de « *care* », prendre soin en anglais, qui se reflète dans l'attention que Kering porte à ceux qui l'entourent – ses équipes, ses clients, ses partenaires – et à l'avenir de la planète.

# SOMMAIRE

**LA CONQUÊTE  
DU MARCHÉ DU BOIS  
1962-1990** 9

**REGARDS** 57

**UN GRAND  
DE LA DISTRIBUTION  
1991-2003** 97

**LAENNEC** 145

**UN GÉANT MONDIAL  
DU LUXE** 177

**LES MAISONS** 241



# LA CONQUÊTE DU MARCHÉ DU BOIS 1962-1990

L'histoire du groupe Kering commence en 1962 lorsqu'un jeune entrepreneur breton de 26 ans, François Pinault, crée à Rennes une petite affaire de négoce de bois. Ambitieux, mû par de solides intuitions et n'hésitant pas à prendre des risques, il se démarque très vite des pratiques en usage chez ses concurrents. À la fin des années 1980, à l'issue d'une croissance menée tambour battant, Pinault SA est devenue le leader français du marché du bois, et son fondateur une figure en vue de l'industrie française. Présente tout au long de la filière, la société a acquis nombre d'entreprises du secteur mises à mal par la crise des années 1970. En quête de relais de croissance, elle a également pris pied sur le marché de la distribution spécialisée. Une première étape vers un changement complet de modèle.



Vue du bourg de Trévérien, en Ille-et-Vilaine.  
La ferme bretonne où François Pinault a vécu jusqu'en 1960.

Rennes, 2 janvier 1962, une nouvelle entreprise voit le jour : les Établissements François Pinault. À sa tête, un jeune homme de 26 ans, ambitieux et volontaire. Ainsi commence, au cœur des Trente Glorieuses, l'histoire du groupe Kering...

## Jeunesse d'un entrepreneur

François Pinault est né le 21 août 1936 aux Champs-Géraux, un bourg d'un petit millier d'âmes situé dans les Côtes-d'Armor actuelles, à quelques encablures de Dinan. Son père, François, né en 1896, exploite une ferme de 12 hectares à une dizaine de kilomètres de là, à Trévérien, petit village d'un peu plus de 700 habitants, entouré de bocages, de forêts et de landes. Vétéran de la Grande Guerre, il a épousé en 1932 une fille du pays, Eugénie Gabillard. L'agriculture et la coupe du bois : c'est à ces activités que se consacre François Pinault. Outre la culture du blé, il élève une douzaine de vaches qui fournissent du lait et du beurre. Il fait également commerce de cidre, qu'il achète aux paysans des environs et revend jusqu'à Jersey et Guernesey. En 1942, il a installé à la ferme une petite scierie qui fonctionne surtout durant les mois d'hiver. Avec l'aide d'un ouvrier agricole, il y débite notamment des traverses de chêne destinées aux voies de chemin de fer, et fournit les menuisiers et les ébénistes de la région. François Pinault père jouit d'une certaine aisance ; il est notamment l'un des rares fermiers des environs à posséder une voiture et le téléphone. Entreprenant, doué pour le commerce, il est une figure respectée. À mille lieues de la mentalité conservatrice qui caractérise cette contrée, il est toujours prêt à aller de l'avant et s'intéresse au monde moderne. Des traits de caractère dont héritera son fils.

C'est à Trévérien, où la famille s'installe peu de temps après sa naissance, que grandit François Pinault. « *Nous vivions très simplement. Le confort était rudimentaire, pour ne pas dire inexistant. Il n'y avait pas de salle de bains et pas d'eau chaude. C'était un peu le XIX<sup>e</sup> siècle. Malgré la dureté des temps, nous n'étions pas malheureux* », racontera plus tard l'entrepreneur à Jean Bothorel, auteur d'une biographie sur ses premières années<sup>1</sup>. Il vient d'avoir 3 ans lorsqu'éclate la Seconde Guerre mondiale. Puis c'est la percée de Sedan, la déroute des armées françaises et la capitulation. En 1940, des soldats allemands s'installent à Trévérien. L'année suivante, le jeune garçon entre en primaire à l'école publique, où son père a tenu à l'inscrire. Quand il ne s'occupe pas de ses affaires, François Pinault père mène des actions clandestines au sein de la Résistance.

Lorsque la guerre prend fin en 1945, François Pinault a 9 ans. Après la classe, il aide ses parents à la ferme, travaillant dans les champs, gardant les vaches, tournant la baratte et rangeant les planches à la scierie. Son avenir semble tout tracé : il reprendra l'exploitation familiale. Sur les conseils des instituteurs de l'école de Trévérien – M. et Mme Cadiou, qui ont décelé le potentiel du jeune garçon –, son père accepte cependant de l'inscrire au collège Saint-Martin de Rennes à la rentrée 1947. Dirigé par les pères eudistes, l'établissement est fréquenté par les rejetons de la bourgeoisie locale. Les fils de commerçants et de petits industriels y côtoient ceux des notaires et des médecins. Pour François Pinault, le choc est rude. « *Je suis tombé dans un milieu qui n'était pas le mien. Pour tous ces élèves, j'étais le bouseux. J'étais mal habillé, je parlais mal le français, je roulais les "r". J'ai vécu des moments d'humiliation dont je me souviens encore* », dira-t-il à Pierre Daix, son autre

<sup>1</sup>

Jean Bothorel, *François Pinault, une enfance bretonne*, Robert Laffont, 2003.

biographe<sup>2</sup>. Pour combler ses handicaps, il travaille beaucoup, s'acharnant notamment à se défaire de son accent. Cette expérience forgera durablement son caractère. Les quolibets de ses camarades nourrissent en lui une « *hargne de réussir* » et une volonté d'avancer qui seront l'un de ses principaux moteurs. C'est donc sans regret qu'en 1952, à la demande de son père qui a besoin de lui à la scierie, François Pinault reprend le chemin de la ferme familiale. Il a alors 16 ans. Le village où il a grandi et où il revient après cinq années passées à Rennes n'a pas vraiment changé par rapport aux années 1930. Beaucoup moins en tout cas que le reste du pays...

## La France et le retard breton

En ce début des années 1950, cela fait quelque temps en effet que la France est entrée dans les Trente Glorieuses, cette période de forte croissance qui durera jusqu'au premier choc pétrolier de 1973. Depuis 1946, le PIB du pays progresse de plus de 5 % par an, contre moins de 1,2 % en moyenne durant la période 1910-1945. Un vent nouveau souffle alors sur l'Hexagone. Après des années de stagnation, la natalité repart à la hausse. C'est l'heure du baby-boom : entre 1946 et 1968, la population française s'accroît de plus de 9 millions de personnes, soit davantage que durant les 100 années précédentes ! Plus nombreux, les Français vivent également plus longtemps, pendant que la mortalité infantile affiche un recul spectaculaire.

À l'initiative des pouvoirs publics, de grands projets d'infrastructures de transport voient le jour. De nouveaux aéroports entrent ainsi en service, comme celui d'Orly, dont le premier terminal est inauguré dès 1952, tandis que le réseau autoroutier s'étend à vive allure, passant de 30 à 1600 kilomètres entre 1950 et 1970. Très présent sur le front du développement économique, l'État multiplie les plans d'équipement pour permettre à la France de rattraper son retard : dans le secteur du logement par exemple, avec la mise en chantier de milliers de nouveaux immeubles dotés de tout le confort moderne, en particulier l'eau courante et l'électricité, mais aussi dans celui du nucléaire, comme en témoigne la mise en service, en 1955, du centre de production de plutonium de Marcoule.

Tout aussi impressionnantes sont les mutations que connaît l'industrie. Stimulées par les bas tarifs de l'énergie – le prix du baril de pétrole se maintient autour de 3 dollars jusque dans les années 1970 –, la forte demande, la diffusion de l'outil informatique et la généralisation des méthodes de production américaines, notamment le fordisme, les entreprises enregistrent des gains de productivité spectaculaires. C'est alors, véritablement, que l'industrie entre dans l'âge de la production de masse qui permet de fabriquer toujours plus à des coûts toujours plus faibles. La structure même de l'économie évolue : en 1955, le secteur primaire – agriculture, pêche, mines – représente 36 % des actifs, mais guère plus de 10 % en 1973, ce qui nourrit l'exode rural et favorise la transition du modèle agricole vers de grandes exploitations. Dans le même temps, le secteur secondaire passe de 32 à 38 % des actifs et le secteur tertiaire, en plein essor, de 32 % à 51 %.

Le vent de modernisation qui souffle sur le pays affecte en profondeur la vie quotidienne des Français. C'est l'heure du plein-emploi, de l'augmentation des salaires et du développement de la consommation de masse, rendue elle-même possible par les transformations de l'appareil productif. Dès le milieu des années 1950, l'*American Way of Life* se diffuse largement

2

Pierre Daix, *François Pinault*,  
Éditions de Fallois, 1998

dans toutes les couches de la société. Les Français sont de plus en plus nombreux à posséder une cuisinière électrique, un réfrigérateur, un lave-linge et un lave-vaisselle, ou l'un de ces robots ménagers qui sont en train de faire la fortune de certains industriels comme Jean Mantelet, le fondateur de Moulinex. Alors qu'en 1950, le taux d'équipement des ménages en appareils ménagers s'établissait à 3 %, il grimpe à 20 % en 1965, avant d'atteindre 57 % au début des années 1970. Les Français sont également de plus en plus nombreux à posséder une automobile. À la fin des années 1960, un ménage sur deux dispose d'une voiture particulière. Ils étaient 14 % seulement en 1950. Une véritable « civilisation de l'automobile » s'épanouit ainsi en France. Elle entraîne l'apparition de nouvelles formes d'agglomérations, les banlieues résidentielles, et de commerces, les supermarchés puis les hypermarchés.

En l'espace d'une trentaine d'années à peine, c'est toute une société qui entre de plain-pied dans la vie moderne. Quel contraste avec la Bretagne ! Au milieu des années 1950, celle-ci accuse encore un important retard par rapport au reste du pays. Le secteur primaire y est toujours dominant – plus de 50 % des actifs contre 36 % pour l'ensemble de la France – et la population majoritairement rurale – 70 % contre 46 %. Petites et insuffisamment mécanisées, les exploitations agricoles y sont peu rentables. Quant à l'industrie, elle ne pèse que 20 % des actifs, contre 32 % pour l'ensemble de la France. Encore s'agit-il la plupart du temps de très petites entreprises gérées de façon traditionnelle et sans véritable volonté de se développer. Jadis réputé pour ses manufactures, le territoire s'est en fait vidé de son industrie tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, notamment en raison de la concurrence d'autres régions françaises. En Bretagne, la richesse reste essentiellement immobilière, privant ainsi la région d'entrepreneurs et de capitaux. Même retard du côté des infrastructures. Au mitan des années 1950, la région manque cruellement de grands axes routiers, et ce n'est qu'en 1968 que sera lancé un plan visant à désenclaver le territoire. Il débouchera sur la mise en chantier, à partir de 1970, de la voie express reliant Brest à Rennes par Morlaix et Guingamp, et à Nantes par Lorient et Vannes. Les liaisons aériennes ne sont guère mieux loties. La région compte bien trois aéroports – Brest, Quimper et Rennes –, mais ce n'est pas avant les années 1960, voire le début de la décennie suivante, que sont ouvertes les premières liaisons commerciales avec Paris.

Mal reliée au reste du pays, la Bretagne vit en réalité repliée sur elle-même. La vie quotidienne y est austère. Au creux des années 1950, près de 80 % des logements ruraux ne disposent toujours pas de l'eau courante, contre 30 % pour l'ensemble de la France. La moitié des communes rurales ne sont pas encore électrifiées, soit une proportion bien supérieure à celle du reste du pays. Sans doute les choses commencent-elles à bouger. En 1950, à l'initiative d'élus et d'hommes d'affaires, a été créé le Comité d'étude et de liaison des intérêts bretons (CELIB), dont l'objectif est de promouvoir le développement économique et l'identité de la Bretagne. C'est lui qui sera à l'origine du plan routier de 1968. Dans les campagnes, une nouvelle génération d'agriculteurs s'emploie à développer une agriculture moderne. Plus ambitieux, certains industriels de l'agro-alimentaire commencent à se lancer à la conquête du vaste marché parisien. Mais il faudra attendre les années 1960 pour que ces initiatives portent leurs fruits. À bien des égards, le parcours de François Pinault est emblématique de ce « réveil » de la Bretagne et de l'émergence d'une nouvelle lignée d'entrepreneurs bien décidés à sortir de leur région natale. Pour l'heure cependant, c'est à la ferme familiale, auprès de son père qu'il a rejoint en 1952, que s'écrit son destin pour quelque temps encore...





## Premières expériences

À la ferme de Trévérien, rien n'a véritablement changé non plus depuis la fin de la guerre. François Pinault continue à mener de front ses activités agricoles et l'exploitation de la scierie. C'est là que travaille le fils, passant ses journées « à *débarder, scier, abattre des arbres, pas toujours à la tronçonneuse* », comme il le raconte lui-même à Pierre Daix. Afin de peaufiner ses connaissances, le jeune homme s'inscrit au Lycée des métiers du bois de Luchon, dans les Pyrénées. Il n'y reste que quelques jours, le temps de constater qu'il en sait plus sur la question que ses professeurs.

Entre François et son père, les relations ne tardent pas à prendre un tour orageux. Question de tempérament assurément, car l'un comme l'autre ont un caractère bien trempé. Question de vision aussi: le jeune homme est absolument convaincu – et il le dit à son père – que la petite scierie doit être modernisée, qu'il lui faut élargir sa clientèle mais aussi ses sources d'approvisionnement en bois, Trévérien n'ayant pas assez de forêts pour lui permettre de changer d'échelle. L'ambition et l'envie de grandir... Déjà! Ces idées-là, François Pinault saura plus tard les mener à bien. Mais son père, lui, ne l'entend pas de cette oreille. À 56 ans, ce fier et rude paysan, dont la proverbiale énergie s'est un peu émoussée au fil du temps, n'a aucune intention de remettre en cause un modèle qui suffit à ses besoins. Un jour de 1956, à l'issue d'une discussion un peu plus tendue qu'à l'accoutumée, François Pinault décide de quitter purement et simplement la ferme familiale et d'aller tenter sa chance ailleurs. Il n'a pas encore 20 ans. Mais avant, il faut qu'il se libère d'une dernière contrainte: le service militaire obligatoire. Or, il n'a pas encore l'âge. Il peut devancer l'appel à condition d'accepter d'aller en Algérie. C'est ce qu'il fait.

Depuis 1954, l'armée française est engagée là-bas. Dans ce territoire conquis par la France en 1830, une insurrection a éclaté le 1<sup>er</sup> novembre 1954. Plus de 300 000 soldats sont déjà sur place. François Pinault arrive en Algérie au début de l'été 1956. Une expérience inédite pour lui qui n'a encore jamais quitté sa Bretagne natale! Durant les trente mois que dure son service militaire, il côtoie des jeunes gens venus de tous les milieux sociaux, découvre une autre culture et se confronte quotidiennement aux horreurs de la guerre. Lorsqu'il rentre en France à la fin de l'année 1958, avec pour seul bagage la croix de la Valeur militaire, c'est pour retrouver la routine de Trévérien, celle de la ferme familiale et, bien sûr, son père, avec lequel les tensions se ravivent de plus belle. Pas pour très longtemps toutefois, car en septembre 1959, François Pinault meurt brutalement des suites d'une piqûre de frelon. Pour son fils, l'heure des choix a sonné. En accord avec ses deux sœurs et son frère, il décide de cesser les activités de la scierie et de vendre les stocks de bois. Lui-même trouve une place chez Gautier Frères, une maison de négoce de bois qui exploite également une importante scierie à Rennes et avec laquelle François Pinault père avait noué de solides relations. Le patron de la société, Baptiste Gautier, vient de perdre son frère et c'est autant comme associé que comme chef d'exploitation que François Pinault fait son entrée dans l'entreprise. En 1960, il épouse la fille unique de Baptiste, Louissette, avec laquelle il aura trois enfants.

François Pinault restera deux ans chez Gautier Frères. Deux années au cours desquelles il achète des bois sur pied, aide à la scierie et vend des planches. En six mois, il double le chiffre d'affaires. C'est également lui qui se charge de vendre un terrain appartenant à la famille Gautier et que convoitent les Mutuelles du Mans. Il le cède pour quatre fois le prix envisagé,

faisant montre à cette occasion de redoutables talents de négociateur. L'avenir de François Pinault semble désormais tout tracé : il reprendra l'entreprise familiale ou, à défaut, ira faire carrière ailleurs. Mais lui a d'autres projets. À l'approche de ses 25 ans, il entend se mettre à son compte et créer sa propre affaire. Cela fait en réalité des années qu'il y songe, depuis l'époque où il subissait les quolibets de ses camarades au collège Saint-Martin de Rennes. Il s'était alors promis de ne jamais dépendre de quelqu'un.

C'est ainsi que le 2 janvier 1962, avec l'aide de son beau-père et de deux oncles qui lui ont prêté 600 000 francs – une somme qu'il remboursera intégralement –, François Pinault crée à Rennes les Établissements François Pinault. Il s'agit d'une société en nom personnel. Le jeune entrepreneur ne part pas les mains vides. Les années passées à la petite scierie familiale, puis chez Gautier Frères l'ont effectivement doté d'une solide connaissance du marché du bois. De l'achat sur pied à la découpe en planches, il en maîtrise toutes les étapes. De son père, auquel il s'est si souvent opposé, il a appris à être exigeant envers lui-même et envers les autres, à faire preuve d'une grande vigilance et à ne jamais s'endormir sur ses lauriers. Ambitieux et volontaire, il est prêt à prendre des risques pour réussir, quitte à bousculer l'ordre des choses. C'est exactement ce qu'il fera, donnant ainsi le coup d'envoi à une stupéfiante aventure entrepreneuriale...

## Les débuts dans le négoce du bois

Installée rue de la Roberdière, dans la zone industrielle située route de Lorient, à la sortie de Rennes, la nouvelle société est spécialisée dans le négoce de bois, activité que son fondateur, on l'a dit, connaît à la perfection. Elle achète des résineux pour le bois de charpente qu'elle revend ensuite aux menuisiers-charpentiers. Ses moyens sont modestes. Outre six salariés, dont un chauffeur de camion, trois manoeuvres et une standardiste-dactylo pour taper les bons de commande et de livraison, elle dispose d'un entrepôt que François Pinault a fait bâtir rue de la Roberdière et d'un ou deux camions qu'il a fait peindre en jaune pastis pour qu'ils ne passent pas inaperçus. Une publicité à bon compte qui en dit long sur ses ambitions de jeune entrepreneur bien décidé à s'imposer sur son marché.

Le contexte est particulièrement favorable. Depuis le milieu des années 1950, et notamment le fameux appel de l'abbé Pierre en 1954, le logement est une priorité des pouvoirs publics. De vastes programmes de construction ont été lancés, qui vont se poursuivre à un rythme accéléré tout au long des années 1960 et 1970. Les chiffres sont éloquentes : en 1953, moins de 100 000 nouveaux logements sont édifiés en France ; ils sont 320 000 en 1960, 410 000 en 1965 et 550 000 en 1971 ! Rénovation des centres-villes, apparition de grands ensembles, croissance galopante des banlieues, multiplication des zones pavillonnaires... En l'espace d'une quinzaine d'années, le paysage urbain en France se métamorphose totalement. La Bretagne n'échappe pas à ces mutations, à commencer par sa capitale, Rennes. À partir du début des années 1960, la ville subit d'intenses transformations. Afin de loger une population en constante augmentation, issue de l'exode rural mais aussi constituée des milliers d'ouvriers de l'usine Citroën de La Janais inaugurée en 1961, les constructions nouvelles redoublent.

Lorsqu'il se lance dans l'aventure entrepreneuriale, François Pinault est donc assuré de ne pas manquer de travail. Les nouveaux logements qui

ANNEE	CONTENANCE			COMPTES RATTACHES						REVENU TOTAL (col. 8 + 9 + 10 + 11)
	lit.	de	sur	REVENU lit.	sur	REVENU lit.	sur	REVENU lit.	sur	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1963	89	86		102	03					
1963				64	33					
1964	89	86								
1965	89	86		262	76					
1965	89	86								
1965	89	86		21	03					
1965	89	86		306	66					

Compte: 652.

Pour  
10 63. Pinault François épouse Revier Gautier  
35 bis Rue Legoffreud -  
96 Rue au Lorient.

**PROPRIÉTÉS BATIES.**

MUTATIONS.				DÉSIGNATION DES PROPRIÉTÉS.			REVENU (Revision 1963).				REVENU (Revision 19...).				REVENU (Revision 19...).						
ENTRÉE.		SORTIE.		NATURE DE LA PROPRIÉTÉ (1).	LIBRÉDIT DE RUE ET N°.	USINES.				USINES.				USINES.							
ANNEE	PRE	ANNÉE	POSTÉ			MAT- SONS.	RENT- MENTS.	USINE.	TOTAL.	MAT- SONS.	RENT- MENTS.	USINE.	TOTAL.	MAT- SONS.	RENT- MENTS.	USINE.	TOTAL.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1965	LN-1965	1970	652	E	279 314	Rue de Lorient					26276										
1965	CA/1965			E	291	rue de la Roberdière	départ. non				4380										
1970	652			E	292 314	rue de la Roberdière	lieux couverts				28305										

CAJ 1962 imp sur 1965  
+ AC 1964 n° 20 - 5227 3  
84 11

30.665

Imprimeries Officielles - Rennes.

# Rue de la Roberdière

NUMERO DES MAISONS	DESIGNATION et adresse (lieu-dit ou rue et n°) des contribuables (1)	NOMBRE DE PERSONNES A CHARGE	CONTRIBUTION MONETIERE		TAXE D'HABITATION	CONTRIBUTION DES PATENTES		
						FIXE		
			1 <sup>re</sup> ligne : Loyer matri- ciel brut 2 <sup>e</sup> ligne : Abatte- ments 3 <sup>e</sup> ligne : Loyer matri- ciel impo- sable	4	1 <sup>re</sup> ligne : Valeur locative réelle 2 <sup>e</sup> ligne : Abatte- ments 3 <sup>e</sup> ligne : Valeur locative impo- sable	5	MONTANT des droits résultant de l'application du tarif	
1	2	3	4	5	6	7	8	
Art. 170450	M. Siraault François					Marchand de bois pour la construction et l'industrie vendant qu'aux entrepreneurs ou particuliers Taux déterminés 0,65 52 salaires 0,325 = 16,90		17 55
Art. 170451	M. Progetais Alphonse	1	5 00 1 30 3 70	64 00 16 48				
Art. 170452	M. S.A.R.L. France Bois 34 Rue Amiral Courbet					Marchand de bois pour la construction ou l'industrie vendant qu'aux entrepreneurs ou particuliers Taux déterminés 0,65 3 salaires 0,325 = 0,975		162 50
Art. 170457	M. S.A.R.L. Meiss et Lochman				Rue Manoir	Marchand de Services Marchand de produits de quincaillerie en détail moyennant habi <sup>m</sup> plus de 30 salaires Marchand de Carburant ou Combustible le gaz de M.E. Taux déterminés 0,65 24 salaires 0,325 = 6,825 2 h a 0,275 = 0,55		802 50
Art. 170458	M. Chantreux Lucien 27 Square Charles Dublin - Rennes					Collier réparateur Rue de la Roberdière 15 Taux déterminés 0,45 1 salaire 0,45 = 0,45		0 55
Art. 170459	M. S.N.C. Guirard et Parnole					Contrepisteur de marchandises Taux déterminés 0,65 4 salaires 0,325 = 1,30		1 95

sortent de terre à Rennes et à ses alentours ont besoin de bois pour s'équiper en fenêtres, portes, placards et cloisons. Mais la concurrence ne manque pas. À l'aube des années 1960, la Bretagne compte en effet des centaines d'entreprises de négoce de bois. La plupart sont de petites affaires familiales qui opèrent localement. La région regorge également de scieries – près d'un millier sur les 15 000 alors en exploitation dans toute la France. Une petite ville comme Querrien, près de Quimperlé, (2700 habitants en 1962) en possède à elle seule pas moins de quatre. Au-dessus de ces négociants et petits industriels se trouvent les importateurs, soit l'aristocratie de la filière du bois. Ce sont eux qui livrent en matériaux les entreprises de négoce, les revendeurs en gros et les scieries. Ils s'approvisionnent essentiellement en Scandinavie, d'où provient la plus grande part du bois consommé en France. Réunis au sein de la toute-puissante Fédération française des importateurs de bois du Nord, la « Fédé » comme on l'appelle, ils sont installés dans tous les ports bretons, de Saint-Malo à Nantes. Disposant d'un véritable monopole, ils négocient directement avec les exportateurs finlandais et suédois, fixent les prix et déterminent les quantités à importer. Ils forment un milieu fermé qui domine de haut les autres acteurs de la filière.

Avec une poignée de salariés, un entrepôt et quelques camions, les Établissements François Pinault ne se distinguent en rien des multiples petites sociétés concurrentes que compte alors la Bretagne et qui, elles aussi, ont bien l'intention de profiter de la manne offerte par les grands programmes de construction. En rien ? Pas tout à fait, en réalité, car sitôt créée, la petite société se démarque par ses méthodes commerciales très offensives. *« Je n'avais pas le choix : je n'avais pas de trésorerie et il me fallait trouver au jour le jour de nouveaux clients »*, racontera François Pinault à Jean Bothorel. Pour y parvenir, l'entrepreneur joue sur tous les registres. Levé tous les matins à 5 heures, travaillant souvent dix-huit heures par jour et exigeant beaucoup de ses collaborateurs, il est sans cesse sur la brèche, débattant des baisses de prix avec ses fournisseurs pour proposer à ses clients des tarifs plus avantageux, élargissant sans cesse la gamme de ses produits, jouant la carte de la qualité et du service... C'est pourquoi les horaires de la société sont aménagés afin de pouvoir livrer plus vite et plus régulièrement les clients. Un système de précommandes est également mis en place, permettant d'acheter le bois en quantités plus importantes, et donc à des conditions financières plus intéressantes. Dans la filière du bois, où l'on se préoccupe davantage de défendre ses positions que d'en conquérir de nouvelles, ces pratiques sont alors peu répandues. S'il n'a pas encore « bousculé » la profession – ce temps-là viendra bientôt –, du moins a-t-il commencé, avec détermination, à attaquer de front ses concurrents. À Rennes et dans ses environs, rares cependant sont ceux qui prêtent attention à la petite entreprise. Lorsque ce sera le cas, il sera trop tard.

Quoi qu'il en soit, les résultats sont au rendez-vous : la première année, le chiffre d'affaires des Établissements François Pinault atteint 600 000 francs ; il se monte à 2,5 millions de francs en 1963 et à 3,4 millions l'année suivante. La société gagne de l'argent depuis les tout premiers jours. Mais ce succès à un revers. *« Plus mon volume de vente augmentait, plus la Fédération des importateurs m'imposait des prix qui ne me laissaient quasiment aucune marge. J'ai vite compris que je n'avais pas le choix : importer directement des bois du Nord, ou disparaître »*, raconte François Pinault dans l'ouvrage que lui a consacré Jean Bothorel. Deux ans après s'être installé à son compte, le jeune entrepreneur s'apprête à prendre des risques considérables pour remettre en cause les règles qui régissent le secteur.



*Ets François PINAULT*

---

BOIS et PANNEAUX

ZONE INDUSTRIELLE - RENNES - Tél. 40.69.06 et 07

*Célamine*

LAMIFIÉ INTÉGRAL

Contreplaqués et Spécialités

**M U L T I P L E X**

---

— Panneaux agglomérés

— Panneaux de Fibres

Parquets mosaïques et traditionnels - Moulures, etc...

A LA FOIRE DE RENNES, au stand n° 39

# LES ÉTABLISSEMENTS PINAULT

(bois et panneaux)

route de Lorient, à RENNES, présentent :









François Pinault et son chef de chantier sur les quais de Saint-Malo en 1965.  
(page précédente) Transport de bois flotté en Suède, 1969.

En octobre 1964, accompagné de l'un de ses collaborateurs, François Pinault quitte la France pour un périple de deux semaines qui doit le conduire en Suède puis en Finlande, où il compte acheter du bois en direct. Ainsi commence la « bataille du bois » qui bouleversera les destinées de sa société.

### **La « bataille du bois »**

En décidant d'aller acheter lui-même son bois à la source, François Pinault se fixe l'objectif de contourner l'ensemble des intermédiaires sur lesquels repose le fonctionnement de la filière du bois en France. En ce début des années 1960, la chaîne d'importation du bois scandinave comporte trois grandes étapes. D'abord, les scieries suédoises et finlandaises vendent leurs marchandises par l'entremise d'un courtier local, qui prélève des frais de l'ordre de 2,5%. Ensuite, ce courtier s'adresse à un correspondant français, qui se charge à son tour de vendre la cargaison aux importateurs moyennant une nouvelle commission de 2,5%. Enfin, les importateurs revendent la marchandise aux négociants français, en prélevant évidemment au passage une marge confortable. À chaque étape, le coût du bois expédié de Scandinavie est donc alourdi de frais considérables que supportent en bout de chaîne les marchands comme François Pinault, ne leur laissant qu'un petit bénéfice. Dès lors, l'entrepreneur entend casser ce système qui entrave son développement. Son but n'est pas de se passer de tel ou tel intermédiaire, mais bien de tous les court-circuiter: le courtier en Scandinavie, son correspondant en France et les importateurs de la Fédé. Ce faisant, François Pinault prend le risque considérable de dresser contre lui tous ceux qui vivent de l'importation du bois et dont il va heurter de plein fouet les intérêts, s'exposant inmanquablement à des mesures de rétorsion. Le danger est réel: nouveau venu dans la profession, à la tête d'une petite entreprise sans beaucoup de moyens, François Pinault ne pèse pas lourd face à tous ces intermédiaires solidement établis sur le marché. Il ne peut, de surcroît, compter que sur lui-même, car personne n'a encore osé s'attaquer à la Fédé et à la puissante corporation des importateurs. François Pinault est donc seul. S'il échoue, il ne pourra sans doute plus acheter le moindre tasseau de bois, ou bien à des conditions telles qu'elles signeront la fin de son aventure entrepreneuriale.

Mais ce n'est pas là le seul risque que prend François Pinault. Se passer des intermédiaires traditionnels l'oblige à revoir totalement son modèle. Si un ou deux wagons suffisaient jusque-là à ses commandes, il lui faudra désormais charger un bateau entier, soit 100 fois plus! En outre, il devra payer à l'avance la marchandise et le transport. Un véritable défi pour une société dépourvue de trésorerie. Enfin, il lui faudra aussi identifier de nouveaux acheteurs pour écouler l'énorme quantité de bois importée de Scandinavie. Guerre ouverte avec les importateurs, nécessité de changer d'échelle, de trouver de l'argent, de convaincre de nouveaux clients... Cela fait beaucoup de défis à relever pour une société de dix personnes à peine.

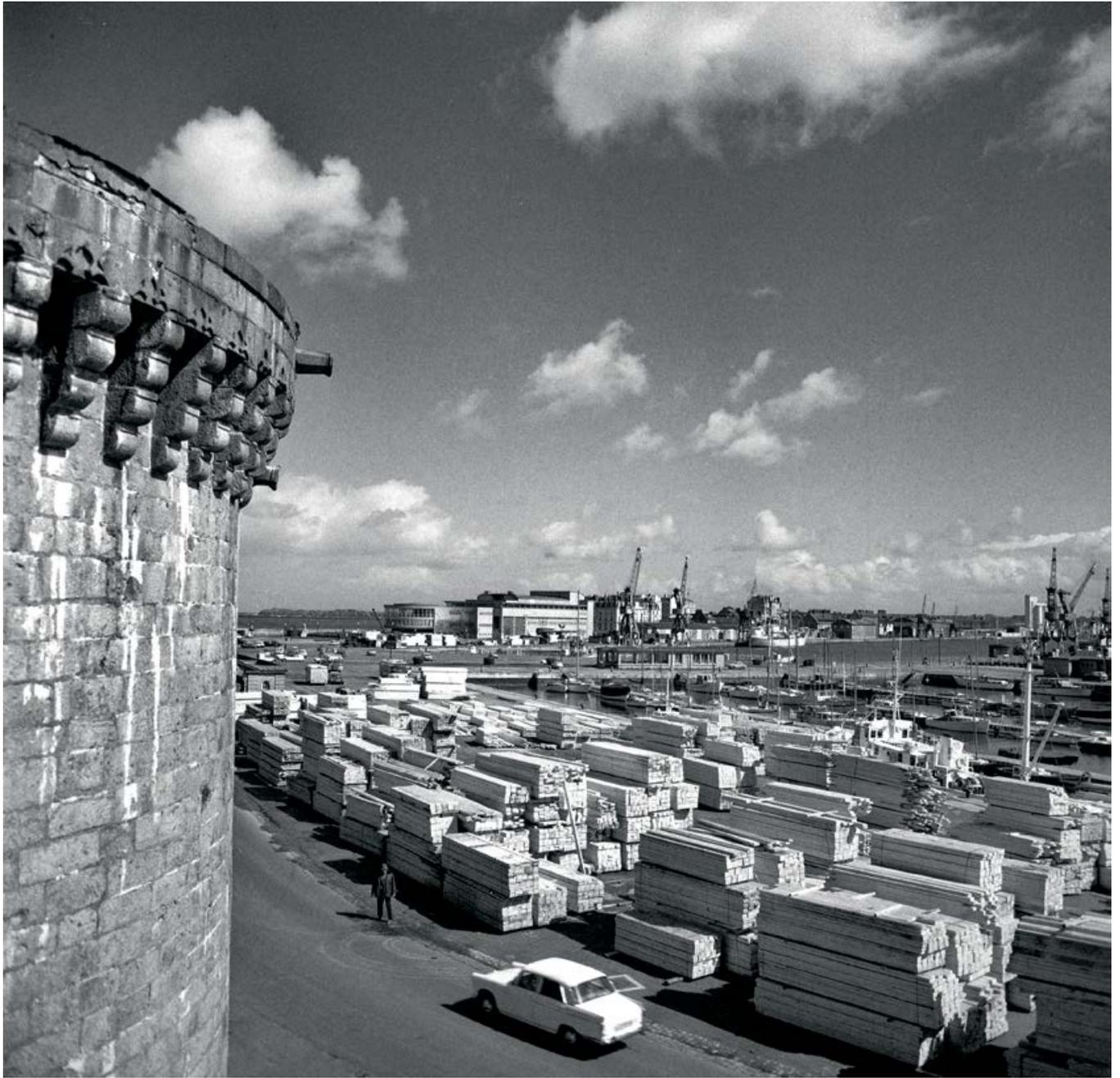
François Pinault prépare minutieusement son affaire. Il réussit d'abord à entraîner dans son action plusieurs de ses clients. Alléchés par les prix très attractifs qu'il leur a proposés, ceux-ci acceptent de commander et de payer à l'avance d'importantes quantités de bois. Fort des bonnes relations qu'il entretient avec lui, le jeune entrepreneur parvient ensuite à convaincre son banquier, le directeur de l'agence du Crédit lyonnais de Rennes, Roger Puéchaldou, de lui accorder un prêt qui lui permettra de financer l'acquisition

du bois et l'affrètement du navire, et dont les intérêts courent jusqu'au déchargement de la cargaison. Un nouveau risque en perspective: que le bateau soit retardé pour une raison ou pour une autre – aléa climatique, incident technique... – et l'entreprise sera confrontée à un surcoût considérable. Enfin, pour mettre toutes les chances de son côté, François Pinault décide de partir en Scandinavie avec l'un de ses collaborateurs, récemment recruté: Raymond Masson. Venu de la Société commerciale d'affrètement et de combustibles (SCAC), qui dispose d'une importante filiale d'importation de bois, il connaît les circuits et bénéficie de quelques relations sur place. Dans les premiers mois de l'année 1964, tout est prêt mais rien n'est joué. Qui peut dire avec certitude si les exploitants forestiers scandinaves accepteront de négocier avec l'entrepreneur français et si le transport de la cargaison se passera bien? Les risques sont décidément substantiels. Dans l'affaire, François Pinault joue très gros.

Sur place, où l'entrepreneur et son collaborateur arrivent en octobre 1964, les choses commencent plutôt bien. Il faut dire qu'ils ont sélectionné avec soin leurs interlocuteurs. *« Dans la mesure où les gros exploitants forestiers étaient déjà liés aux importateurs, nous avons rencontré les petits, ceux qui n'avaient pas de débouchés extérieurs. Nous leur offrons un nouveau marché. Ils se sont montrés très intéressés »*, racontera François Pinault à Pierre Daix. Plusieurs contrats d'exportation sont ainsi signés avec des scieries suédoises et finlandaises de taille relativement modeste. Exploit d'autant plus remarquable que ni François Pinault ni Raymond Masson ne parlent anglais.

La suite des opérations s'avère en revanche plus difficile. Parti d'un port finlandais en direction de Saint-Malo où il doit être déchargé, le bateau affrété par les Établissements François Pinault reste bloqué plusieurs jours dans le canal de Kiel en raison d'un coup de froid qui s'est abattu sur l'Europe. Une mauvaise nouvelle pour l'entrepreneur, dont les intérêts bancaires se trouvent mécaniquement alourdis et qui, de plus, doit expliquer aux clients qui lui ont fait confiance qu'ils ne pourront pas être livrés en temps et en heure. Mais ce n'est pas tout! La Fédération française des importateurs de bois n'ignore rien de ce que trame François Pinault, et elle est bien décidée à casser les reins de cet entrepreneur sorti de nulle part qui a l'audace de l'attaquer de front. Rien de plus facile: il lui suffit pour cela, forte des positions qu'elle occupe au sein de la filière, de faire pression sur les dockers de Saint-Malo afin qu'ils ne déchargent pas son bateau lorsqu'il se présentera à quai. La menace, cette fois, est beaucoup plus grave, car si la marchandise n'est pas déchargée, tout le système imaginé par François Pinault s'effondrera, et c'est à ses concurrents, ceux qui travaillent avec la Fédé, que ses clients commanderont du bois. Accouru sur place, l'entrepreneur obtient finalement, à force de discussions, un arrangement avec les dockers: ceux-ci ne déchargeront pas eux-mêmes le bateau, mais fermeront les yeux s'il fait appel à sa propre équipe. Une entorse sans précédent au monopole que détiennent les dockers sur la manutention portuaire et qui a pour effet de sauver François Pinault d'un désastre annoncé.

La suite de l'histoire est devenue mythique. Dans les heures qui suivent cet accord, l'entrepreneur contacte un à un tous les clients qui ont accepté de commander du bois à l'avance pour qu'ils l'aident à décharger son navire. Tous ou presque consentent à lui « prêter » quelques salariés. Ils sont une soixantaine au total, dont bien sûr François Pinault lui-même et l'ensemble de son équipe, à se retrouver sur les quais de Saint-Malo dans les premiers jours de l'année 1965, pour vider à bras d'homme les cales du navire. L'opération nécessitera deux ou trois jours. François Pinault vient





ISBN: 978-2-0804-2024-4  
Numéro d'édition: 560962  
Dépôt légal: octobre 2023

© Éditions Flammarion, Paris, 2023  
editions.flammarion.com  
partenariats@flammarion.fr  
Tous droits réservés

Achevé d'imprimer par Verona Libri (Italie) en août 2023

K E R I N G

