



Ces dirigeants étrangers qui transforment le CAC 40

Les dernières nominations, chez Stellantis ou Kering, confirment la tendance : la direction des fleurons tricolores s'internationalise.

La désignation de l'Italien Antonio Filosa à la tête du constructeur automobile Stellantis, l'ex-PSA, a fait sensation. Il y a vingt ans, seuls deux patrons du CAC 40 n'étaient pas français. Ils sont neuf aujourd'hui. Cette mutation reflète l'internationalisation de l'actionnariat de ces groupes ainsi que leur empreinte croissante sur les marchés à l'export. Certains se réjouissent d'une adaptation à la mondialisation quand d'autres s'inquiètent d'une perte d'influence de la France sur

ses propres champions. Cette transformation dépasse d'ailleurs largement les quarante plus grandes cotations de la Bourse de Paris. La gouvernance des sociétés du CAC 40 est traversée par d'autres mutations. À leur tête, les énarques ont quasiment disparu. Le dernier des Mohicans est Alexandre Bompard, de Carrefour. La promotion interne s'est développée. Et en 2025, à la différence de 2005, difficile de piloter un grand groupe sans avoir eu une expérience à l'étranger.

— DANS LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES, UN CLIMAT PLUS APAISÉ,
DES RÉMUNÉRATIONS CONTESTÉES PAGES 20 ET 21

Plus d'étrangers, moins d'énarques, le nouveau profil des patrons du CAC 40

Emmanuel Egloff

Ce mouvement est lié à l'internationalisation de ces grands groupes, qui réalisent les trois quarts de leur activité

hors de France.

L'illusion aura tenu quatre ans. Il y a toujours deux conducteurs derrière le volant de Stellantis, mais ils sont tous deux italiens désormais. Et tous deux proviennent de l'ex-Fiat Chrysler. John Elkann occupe la présidence du géant de l'automobile; Antonio Filosa est directeur général. À la création du géant Stel-

lantis en 2021, via le rapprochement du français Peugeot-Citroën et de l'italo-américain Fiat Chrysler, la présidence était occupée par le représentant du principal actionnaire, soit John Elkann, et la direction générale était entre les mains d'un ex-PSA, Carlos Tavares. L'éviction de ce dernier, en décembre dernier, a donc fait basculer l'équilibre



au sein du groupe. Ce qui s'est rapidement traduit par une décision pénalisante pour son ancrage français : fin décembre, Stellantis a décidé que le siège opérationnel se situera désormais à Milan, et plus à Poissy, à côté de Paris.

Une décision qui montre bien que la nationalité des dirigeants et des organes de direction d'une entreprise a un effet sur le poids accordé à un pays. « *L'origine et la nationalité des dirigeants ont inévitablement un impact* », confirme Pierre Lelièvre, manager du pôle souveraineté au cabinet d'intelligence économique Vélites. Chaque année, ce cabinet publie une étude sur la souveraineté économique des entreprises françaises, qui prend en compte de nombreux critères, dont la nationalité des dirigeants et des organes de direction.

Stellantis est l'exemple le plus marquant et le plus récent. Mais plusieurs entreprises appartenant à l'indice phare de la place parisienne, le CAC 40, n'ont qu'un rapport assez lointain avec la France. Il s'agit souvent des conséquences d'une histoire actionnariale qui les a éloignées de l'Hexagone. ArcelorMittal en est l'exemple le plus ancien. Le géant de l'acier, aujourd'hui numéro deux mondial du secteur derrière un acteur chinois, est né en 2006 de l'OPA menée par l'indien Mittal sur le groupe franco-hispano-luxembourgeois Arcelor. Le géant de la sidérurgie possède encore une empreinte industrielle forte en France, avec deux sites de production majeurs à Dunkerque et Fos-sur-Mer, et 15 000 salariés dans l'Hexagone. Mais la présence française dans ses organes de direction est des plus légères. Il est présidé par l'Indien Lakshmi Mittal et dirigé par son fils Aditya. Son conseil d'administration ne compte qu'une Française, Patricia Barbizet. Et son comité exécutif également. Ce qui porte la présence française à 11 % dans chacun de ces deux organes de direction. Son siège social se situe au Luxembourg. Son siège opérationnel est à Londres, où habite la famille Mittal. Mais l'entreprise appartient à l'indice CAC 40, malgré ce rapport lointain à la France.

EssilorLuxottica est le troisième membre du CAC 40 à avoir un centre de gravité qui penche très largement en dehors de France. L'entreprise est née de la prise de contrôle du français Essilor par l'italien Luxottica en 2018, alors aux mains de l'entrepreneur Leonardo Del Vecchio. L'opération a beau être présentée comme un mariage entre égaux, la nouvelle entité

bascule pourtant rapidement du côté transalpin. Ce qui semble logique au vu du poids de Leonardo Del Vecchio, qui possède 32 % du nouveau groupe. Aujourd'hui, les Français sont minoritaires aussi bien au conseil d'administration qu'au comité exécutif.

Les relations franco-italiennes au sein du CAC 40 sont d'ailleurs particulièrement tendues actuellement. Après la mainmise italienne sur EssilorLuxottica et sur Stellantis, c'est aujourd'hui STMicroelectronics qui est sous tension. Le groupe de semi-conducteurs souffre d'une présence insuffisante dans l'IA. Et ces difficultés se sont traduites par une crise de gouvernance. La partie italienne cherche à évincer Jean-Marc Chéry, le directeur général français du groupe, après l'échec de la candidature de l'italien Marcello Sala au poste de vice-président. Les rapports de force nationalistes et les arbitrages politiques sont régulièrement présents au sein des organes de direction des grands groupes...

Au-delà du cas de ces sociétés du CAC 40 clairement dominées par des actionnaires étrangers, il y a eu au cours des 20 dernières années une montée en puissance des patrons non-Français au sein des grandes entreprises françaises. « *En 2005, il n'y avait que deux étrangers à la tête d'une entreprise du CAC 40, soit 5 %. Aujourd'hui, ils sont 9, soit 22,5 %* », analyse Vincent de la Vaissière, président du cabinet VcomV, qui réalise tous les deux ans une étude exhaustive sur le management des groupes du CAC 40. Thomas Buberl, chez Axa, Hinda Garbi, pour Bureau Veritas, Paul Hudson, chez Sanofi, ou Slawomir Krupa, à la Société générale, ne sont ainsi pas nés en France. L'Italien Luca de Meo va passer de la direction générale de Renault à celle de Kering. Ces évolutions se retrouvent dans les conseils d'administration et les comités exécutifs, puisque, pour 13 entreprises du CAC 40, au moins l'un de ces deux organes compte une majorité de non-Français.

Chaque dirigeant a cependant une histoire spécifique. Slawomir Krupa est arrivé en France à l'âge de sept ans, et a réalisé toute sa scolarité dans l'Hexagone, avant d'acquérir la nationalité française vers 20 ans. Thomas Buberl, de son côté, s'est mis au français quand il a été nommé à la tête de l'assureur Axa en 2016, puis a demandé un passeport français en 2021. En revanche, le britannique Paul Hud-



son, chez Sanofi, ne parle toujours pas français depuis sa nomination comme directeur général du laboratoire pharmaceutique en septembre 2019.

« Avoir grandi en France, avoir été formé dans des écoles françaises, connaître la culture française permet souvent de mieux défendre les intérêts français », estime Pierre Lelièvre. Souvent, mais systématiquement. La nationalité ne fait pas tout dans les décisions des chefs d'entreprise. « Luca de Meo, lorsqu'il était chez Renault, a pris en compte les intérêts français (notamment pour y développer la voiture électrique, NDLR), constate Pierre Lelièvre. Et il vient d'être engagé par une entreprise familiale ancrée en France. À l'inverse, Serge Tchuruk (ex-patron d'Alcatel) ou Patrick Kron (ex-patron d'Alstom), qui étaient français, sont réputés ne pas l'avoir fait ».

La perte d'influence de la France se retrouve aussi dans des détails liés à l'organisation des organes de direction. Comme le fait que le patron opérationnel de Sanofi ne parle pas français. De même, le directeur général de la Société générale a imposé l'anglais comme langue du comité de direction de la banque, après avoir recruté une directrice opérationnelle de nationalité sud-africaine et un directeur financier espagnol ne parlant pas français.

Schneider Electric est allé plus loin. En 2011, Jean-Pascal Tricoire, son PDG français, a décidé de déménager à Hongkong. Il a également scindé le comité exécutif en trois, entre la France, l'Asie et les États-Unis. Le géant de la gestion électrique est aujourd'hui l'une des entreprises dont les organes de direction sont les plus internationaux. Son conseil d'administration ne compte que 19 % de Français. Et son comité exécutif, 30 %.

Le groupe estime que cette organisation lui permet de mieux tirer parti de la croissance mondiale. De façon générale, l'international pèse si lourd dans les sociétés du CAC 40 (moins d'un quart de leur chiffre d'affaires est réalisé en France, en moyenne) qu'avoir une expérience hors des frontières est quasiment un prérequis avant d'être choisi comme dirigeant. Une évolution également liée à la composition de l'actionnariat des groupes du CAC 40, détenus à 49 % par des non-résidents. À l'occasion de son édition 2025, Vincent de la Vaissière a com-

paré le profil des patrons du CAC 40 de 2005 et ceux de cette année. « Il y en avait très peu à avoir eu une expérience à l'étranger en 2005. Aujourd'hui, la proportion atteint 70 % », explique-t-il.

Le changement de profil va même plus loin. « En 2005, c'étaient des patrons d'État, avec une proportion d'énarques importantes et une expérience provenant d'abord de leurs participations à des cabinets ministériels. Cela a été le cas de Jacques Calvet, chez Peugeot-Citroën, Louis Schweitzer, chez Renault, Michel Pébereau, à BNP ou Daniel Bouton à la Société générale. Aujourd'hui, il n'y a plus qu'un énarque au sein du CAC 40, Alexandre Bompard, chez Carrefour ». Les polytechniciens représentent eux 25 % des troupes.

Il y a vingt ans, de nombreux dirigeants étaient parachutés aux fonctions dirigeantes sans expérience dans l'entreprise. « Il est marquant de voir qu'aujourd'hui 80 % des dirigeants du CAC 40 proviennent de l'interne », souligne Vincent de la Vaissière. Quand ce n'est pas le cas, ils peuvent justifier d'une expérience dans une entreprise du même secteur d'activité que celle qu'ils dirigent désormais. C'est le cas de Catherine MacGregor, passée par Schlumberger avant d'intégrer Engie, de Thomas Buberl qui était chez Zurich Financial Services avant d'arriver Axa, de Paul Hudson, en provenance de l'anglais GSK, ou Antoine de Saint-Affrique, qui dirigeait le chocolatier Barry Callebaut avant de prendre les rênes de Danone.

« Cette connaissance du métier et cette expérience de l'international leur permettent de mieux gérer les vents contraires qui se multiplient aujourd'hui », analyse Vincent de la Vaissière. Ces dernières années, les obstacles n'ont en effet pas manqué, entre le retour des guerres, la hausse des droits de douane américains, le durcissement de la réglementation européenne, la flambée des cours de l'énergie en 2022, la pandémie de Covid. Les performances opérationnelles des entreprises du CAC 40 montrent les compétences de ces dirigeants « new look ». Ces entreprises ont enchaîné des records de profit en 2021, 2022, 2023. Et l'indice progresse de près de 30 % sur les trois dernières années. ■



**« En 2005, il n'y avait
que deux étrangers à la tête
d'une entreprise du CAC 40,
soit 5%. Aujourd'hui,
ils sont neuf, soit 22,5% »**

Vincent de la Vaissière
Président du cabinet VcomV

**« Avoir grandi en France,
avoir été formé dans des
écoles françaises, connaître
la culture française permet
souvent de mieux défendre
les intérêts français »**

Pierre Lelièvre Manager du pôle
souveraineté chez Vélites



**Francesco Milleri (italien), directeur
général d'EssilorLuxottica.** FRANÇOIS
BOUCHON/LE FIGARO



**Antonio Filosa (italien), directeur
général de Stellantis.** ARIANA RUIZ/PI VIA
ZUMA PRESS WIRE/ABACAPRESS.COM



Paul Hudson (britannique), directeur général de Sanofi. F. RANÇOIS BOUCHON / LE FIGARO



Luca de Meo (italien), tout juste nommé chez Kering après avoir dirigé Renault. S. SORIANO / LE FIGARO





**Aditya Mittal (indien), directeur
général d'ArcelorMittal.** CHRIS RATCLIFFE /
BLOOMBERG