

ÉDITO

La gouvernance du CAC 40 est-elle un enjeu de souveraineté économique ?

Par Dominique Leblanc



Dominique Leblanc est associé senior chez ESL & Network France. Après avoir été au Ministère de l'Industrie (1979-1984) et au Ministère de l'Economie et des Finances (1984-1988), il intègre la Société des

Bourses Françaises, aujourd'hui NYSE-Euronext. Il y occupe successivement plusieurs fonctions de direction, jusqu'à en devenir le directeur général délégué. En 2001, il devient directeur général délégué de Viel et Cie, et en 2003, directeur général délégué de FinInfo SA. En mai 2008, il crée la société Information & Finance Agency S.A.S, société de conseil spécialisée dans les questions de finance de marché et d'évaluation d'entreprises dont il est le président-directeur général. Dominique Leblanc a également été président de Wansquare et de La Lettre de l'Expansion, jusqu'en 2021.

La gouvernance du CAC 40 se mondialise. En comptant les binationaux, treize sociétés du CAC 40 ont à leur sommet un président ou un directeur général disposant d'un passeport non français. Déjà, chez Cap Gemini, Danone, Eurofins ou Sanofi, les Français sont minoritaires au comité exécutif. Sur le seul mois de mai 2023, un ingénieur allemand, Peter Herweck, a pris la direction générale de Schneider et un franco-polonais, Slawomir Krupa, celle de la Société Générale, mettant fin à une lignée d'inspecteur des finances français.

Pendant de nombreuses années, les analystes se désolaient de l'insuffisante internationalisation de la gouvernance des sociétés du CAC 40, et d'une trop grande « consanguinité ». Aujourd'hui, c'est l'inverse qui est redouté, et les cris d'alarme se multiplient. « La diminution significative de la présence française au sein de la gouvernance d'un groupe est l'une des étapes inévitables du passage sous pavillon étranger » s'inquiète le cabinet de conseil Vélite dans la deuxième édition de son palmarès de la contribution des entreprises du CAC 40 à la souveraineté économique de la France. « Cela

me préoccupe », souligne Jean-Dominique Senard, « car il est indispensable de maintenir une communauté de destin entre les grands groupes et le pays où ils ont leurs racines. »

Dans les faits, la nationalité du dirigeant n'est pas un élément anodin, et c'est même parfois un élément central. Dans tous les pays, la direction d'une entreprise de défense, telle que Thalès ou Safran en France, requiert la détention d'un passeport national. De même, il paraît difficilement envisageable qu'EDF ou Total puisse être dirigée par un étranger. Lors de la nomination de son Directeur Général allemand, Pascal Tricoire, Président de Schneider, conscient que la question pouvait poser problème, a bien pris soin de préciser que « la première chose qu'il a faite quand il a été désigné, a été de se rendre dans les usines et centres de recherche en France », précision au demeurant moyennement rassurante car laissant supposer qu'il ne l'avait pas fait jusqu'à

présent et que cela ne l'avait pas empêché d'être désigné Directeur Général.

Pour partie fondé, le reproche fait aux dirigeants étrangers des entreprises du CAC 40 paraît cependant relever pour une large part du procès d'intention. Jusqu'à preuve du contraire, et contrairement à certains de leurs homologues français, aucun dirigeant étranger n'a cédé son entreprise dans un « mariage entre égaux » dont on sait, chez Lafarge, chez Technip, chez Essilor, ce qu'il est advenu. Le plus souvent, le détenteur d'un passeport étranger, parfois également détenteur d'un passeport français, est en binôme avec un « français de souche », et se révèle, dans les faits, beaucoup plus français que son prédécesseur ou successeur, américanisé depuis longtemps, à l'instar d'un Daniel Julien (Téléperformance) ou d'un Olivier Brandicourt (Sanofi).



Les investisseurs demandent aux entreprises, comme pour la féminisation, qu'elles se dotent de compétences internationales aussi bien dans les comex que dans les conseils d'administration. « Si l'on veut attirer et conserver les meilleurs talents sur les marchés locaux, il faut leur offrir la possibilité d'accéder aux plus hautes fonctions dans l'entreprise » fait valoir Ross Mc Innes, président de Safran, écossais de souche, franco-australien de nationalité, né à Calcutta et diplômé d'Oxford. L'internationalisation de la gouvernance des entreprises va dans le sens de l'histoire et constitue une réalité difficilement contournable.

De fait, le débat sur l'internationalisation de la gouvernance apparaît comme accessoire par rapport au débat premier sur la détention du capital, ainsi que l'a fait valoir Gilles Martin, fondateur et PDG d'Eurofins, dont il avait déplacé le siège social de Nantes à Luxembourg en 2012. Afin d'assurer l'ancrage des sociétés françaises à leur nationalité d'origine et de faire en sorte que ces sociétés participent à l'effort indispensable de renforcement de notre souveraineté nationale, la priorité apparaît moins dans le recrutement de dirigeants nationaux que dans le recrutement d'un actionariat national.

En raison de la réticence des épargnants français à investir en actions, ainsi que de l'absence en France de fonds de pension, la plupart des sociétés du CAC 40 sont dotées d'un actionariat éclaté à majorité étrangère dont il est difficile d'espérer une participation active au renforcement de notre souveraineté.

La dernière étude publiée sur le sujet en octobre 2022 par la Banque de France montre qu'après huit années de baisses consécutives, la part des groupes français du CAC 40 détenue par les investisseurs non-résidents est repartie à la hausse en 2021. Au 31 décembre, ces derniers détenaient 40,5 % de la capitalisation boursière totale de l'indice CAC 40. Entre 2013 et 2020, cette proportion était tombée de quasiment 48 % à 39,5 %.

Ce renversement de la tendance démontre la compétitivité de nos grandes entreprises et leur capacité à attirer des capitaux nécessaires à leur développement. Elles témoignent aussi d'une faiblesse française, la réticence à investir son épargne dans des actifs jugés risqués, la préférence pour financer l'Etat plutôt que les entreprises.

Les non-résidents détiennent entre 30 % et 50 % du capital de 16 sociétés du CAC 40. Ils sont majoritaires dans le capital d'environ un tiers des sociétés françaises du CAC 40 ayant leur siège social en France (12 sur 35), ainsi que dans les 5 sociétés dont le siège social est établi à l'étranger et qui n'entrent pas dans le champ de l'étude. (Airbus, ArcelorMittal, Eurofins Scientific, Stellantis et STMicroelectronics). Seules 7 sociétés du CAC 40 comptent moins de 30% de leur capital détenu par des non-résidents.

Plutôt que de diminuer l'actionariat étranger, l'objectif est de faire croître l'actionariat français. C'est à cette condition que nous serons légitimes pour demander à ces sociétés de participer à l'effort de souveraineté nationale et de recruter plus de dirigeants français ●

REGARD D'EXPERT

« Riyad, nouvelle capitale du monde arabe ? »

Paru dans l'Opinion le 5 juin 2023

Par Bertrand Besancenot



Bertrand Besancenot est Senior Advisor chez ESL & Network. Il a passé la majorité de sa carrière au Moyen-Orient en tant que diplomate français. Il est notamment nommé Ambassadeur de France au

Qatar en 1998, puis Ambassadeur de France en Arabie Saoudite en 2007. En février 2017, il devient conseiller diplomatique de l'Etat puis, après l'élection d'Emmanuel Macron en tant que Président de la République, Émissaire du gouvernement du fait de ses connaissances du Moyen Orient.

a pris acte du déclin américain dans la région et de l'attitude froide de l'administration Biden envers le prince Mohamed ben Salmane (MBS).

Le royaume fait donc valoir son indépendance en tentant de se positionner au centre du jeu diplomatique et des échanges économiques régionaux. L'objectif du prince héritier est de faire du Moyen-Orient la « nouvelle Europe », c'est-à-

Tout le monde le sait : l'Arabie Saoudite est le premier exportateur mondial de pétrole et le représentant du monde arabe au sein du G 20, son roi est le « Gardien des Lieux Saints » de l'Islam (La Mecque et Médine), et son fonds souverain — le Public Investment Fund — a vocation à devenir le premier au monde. Cette image de puissance régionale a pendant longtemps été relativisée par sa dépendance à l'égard des États-Unis, son influence étant ramenée à une « politique du chèque » aux résultats mitigés.

Les choses changent avec la nouvelle stratégie d'apaisement des tensions au Moyen-Orient, qui s'est traduite par plusieurs initiatives : une réconciliation sous son égide du Qatar avec ses voisins, une normalisation avec la Turquie, un rapprochement officieux avec Israël, un cessez-le-feu au Yémen et l'engagement de négociations avec les Houthis, le rétablissement des relations diplomatiques avec l'Iran, la réintégration de la Syrie au sein de la Ligue Arabe et des efforts en cours pour parvenir à un cessez-le-feu au Soudan.

Est-ce à dire que l'Arabie Saoudite a renoncé à son alliance stratégique avec les États-Unis et qu'elle joue désormais la carte de l'axe Pékin-Moscou ? La réponse est négative, ne fut-ce parce que la sécurité du royaume est encore tributaire de la protection américaine, mais il est exact que Riyad





dire une région de stabilité et de prospérité économique au centre de laquelle se situe son pays.

Cette nouvelle autonomie s'applique d'abord vis-à-vis des États-Unis, mais aussi vis-à-vis de la Russie et de la Chine. En témoigne le dernier sommet de la Ligue arabe où MBS a invité à la fois Bachar el Assad et le président Zelinsky, en dépit des réserves pour le premier du Qatar, du Maroc et du Koweït (proches de Washington), et pour le second de l'Algérie, de l'Égypte et des Émirats arabes unis (qui souhaitaient ménager Moscou).

En réalité, les ambitions du prince héritier saoudien dépassent la recomposition au Moyen-Orient. Pour preuve, ses efforts de médiation entre la Russie et l'Ukraine, mais aussi la participation de l'Arabie saoudite à l'Organisation de Coopération de Shanghai, et probablement bientôt aux BRICS. Des discussions sont déjà en cours avec la NBD (banque des BRICS), dont l'objectif est de sortir l'économie du tout-dollar. Et l'on sait qu'il y a des discussions sur l'éventualité du paiement en yuan d'une partie des importations chinoises de brut saoudien. Naturellement, Riyad est prudent sur ce sujet, car le riyal est indexé sur la monnaie américaine. Riyad a donc intérêt à préserver un dollar fort.

Le royaume — comme d'autres acteurs du Sud — pense d'abord en fonction de ses intérêts plutôt que comme membre d'un axe. Il veut réussir son vaste programme de réforme socio-économique « Vision 2030 » en attirant des investisseurs étrangers sur ses grands projets, ce qui serait facilité par un apaisement des tensions régionales.

Naturellement, le rétablissement des relations diplomatiques et d'un dialogue avec ses adversaires d'hier (les régimes iranien et syrien) ne signifie pas une nouvelle alliance. Riyad est sans illusion sur eux et demeure prudent dans sa démarche, mais il saisit l'opportunité de la volonté chinoise de jouer les honnêtes courtiers pour régler certains dossiers

sensibles : la paix au Yémen, le trafic de drogue, le retour des réfugiés et la lutte antiterroriste. Contrairement aux attentes de Téhéran et de Damas, il est pourtant peu probable que le royaume contribue significativement et à court terme à la reconstruction de la Syrie ou investisse massivement en Iran. Outre les sanctions occidentales qui les empêcheraient, les Saoudiens attendront de voir ce qu'ils obtiennent en retour de leur ouverture envers ces États.

La volonté saoudienne de « rassembler la famille arabe » se heurte néanmoins à des réticences. Plusieurs dirigeants ne sont pas venus au sommet de la Ligue à Djeddah, en particulier les présidents algérien et émirien. D'autres pays n'ont pas l'intention à ce stade de rétablir des relations diplomatiques avec le régime de Damas. Les relations de MBS avec le président émirien se sont par ailleurs distendues du fait de plusieurs désaccords : le prix du pétrole, le Yémen, les accords d'Abraham, les ambitions saoudiennes dans les domaines économique, culturel et touristique qui concurrencent les EAU...

La nouvelle diplomatie saoudienne est claire dans ses intentions : « Les positions maximalistes ne sont pas utiles », a déclaré le ministre des Affaires étrangères. Cet activisme et cette nouvelle agilité de la politique extérieure devront toutefois être jaugés à l'aune de ses résultats. Il n'est pas certain que le cynisme des régimes iranien et syrien permette d'aller loin dans le rétablissement de la confiance et de la coopération dans la région. L'Iran a durablement installé son influence et ses milices en Irak, en Syrie, au Liban et au Yémen. Riyad table en fait sur les problèmes internes du régime et sur la situation catastrophique de son économie, ce qui limite sa capacité de nuisance, et attend de voir si l'Iran se dotera de la bombe atomique. En revanche, la coopération pétrolière avec la Russie correspond à un intérêt partagé de préserver le prix du brut à

un certain niveau. De son côté, la Chine demeurera le premier acquéreur de pétrole saoudien et son premier partenaire commercial. Riyad lorgne aussi sur ses capacités technologiques. Son fonds souverain investit dans l'industrie, les mines, le numérique, le tourisme, le sport et les jeux vidéo pour sortir de l'économie du tout-pétrole. Il a besoin pour réussir d'attirer des investisseurs occidentaux et chinois.

Devenu un acteur important dans les relations internationales, Riyad projette une nouvelle image, attire de nombreuses entreprises étrangères, développe des projets culturels et touristiques qui font d'elle la nouvelle capitale du monde arabe. Les Chinois et les entreprises américaines ne s'y trompent pas. Il faut espérer que la France et l'Europe ne perdront pas de temps pour saisir les opportunités offertes par cette « nouvelle Arabie Saoudite » ●



REGARD D'EXPERT

Les gigafactories, un nouvel élan pour l'économie française ?

Par **Pierre Bellagamba**



Lors de ses différentes expériences tant en agence, que chez l'annonceur, Pierre s'est spécialisé en Social Media, enjeux publics et communication corporate. Il a notamment travaillé pour des entreprises comme la

RATP, la Société du Grand Paris ou encore au sein du groupe Havas.



Source : Tesla's Gigafactory

« À Douvrin, avec la gigafactory que nous venons d'inaugurer, nous touchons du doigt le monde industriel de demain : propre, technologique et compétitif. À la clé, 2 000 emplois d'ici 2030. » Bruno Le Maire. C'est avec ces mots que le ministre de l'Économie a inauguré la première gigafactory française dans le Pas-de-Calais ce mardi 30 mai. Cet événement s'inscrit dans une tendance plus large de course à la réindustrialisation lancée par la généralisation des véhicules électriques et le besoin de batteries. Quatre projets sont en cours d'implantation dans les Hauts-de-France, la première région automobile du pays, qui espère ainsi se renouveler avec le secteur de l'électromobilité. Les enjeux et les défis de cette stratégie sont centraux pour l'avenir industriel de notre pays. Pourtant, l'ouverture de ces méga-usines pose de nombreuses questions et provoquent des réactions très diverses à travers le spectre politique.

Un pari sur l'avenir de la mobilité

Les gigafactories sont des usines de grande taille, capables de produire des batteries électriques en grande quantité et à bas coût grâce à une robotisation très poussée. Le terme a été popularisé par Elon Musk et son groupe Tesla, qui a construit sa première gigafactory au Nevada en 2016 et plus récemment en Allemagne, à Berlin. Depuis, d'autres constructeurs ont suivi le mouvement, notamment en Chine, qui domine désormais le marché mondial des batteries avec plus de 70 % de part de marché et qui est également le premier marché des véhicules électriques avec 40% du total mondial. À défaut de conquérir le marché classique des véhicules automobiles, la Chine mise tout sur l'électrique depuis le début des années 2010.

Face à cette concurrence autant dans l'informatique que l'automobile, l'Union européenne a décidé de réagir et de soutenir le développement d'une filière européenne des batteries. En 2017 une alliance européenne des batteries a été lancée avec l'idée d'avoir un écosystème industriel intégré, allant de l'extraction des matières premières à la fabrication des cellules et des modules, en passant par le recyclage. L'objectif est de couvrir au moins 30 % de la demande mondiale de batteries d'ici 2030. La France fait partie des pays les plus actifs dans cette alliance avec quatre projets de gigafactories, tous situés dans les Hauts-de-France, la région qui concentre le plus d'emplois liés à l'automobile dans le pays. Ces projets sont portés par des acteurs majeurs du secteur : Stellantis (ex-PSA), TotalEnergies (via sa filiale Saft) et Mercedes-Benz.



Analyse du nombre de mentions des mots clés « gigafactory » depuis 1 mois sur Twitter.

La première gigafactory française a été inaugurée en grande pompe par le gouvernement le 30 mai 2023 dans le Pas-de-Calais. Il s'agit d'une coentreprise entre Stellantis, TotalEnergies et Mercedes-Benz, baptisée « Automotive Cells Company » (ACC). Elle a bénéficié d'un investissement de 1 milliard d'euros et devrait employer 1 000 personnes en 2025. Elle produira entre 250 000 et 300 000 batteries par an, destinées aux véhicules électriques et hybrides rechargeables du groupe Stellantis et de Mercedes-Benz. Les trois autres gigafactories tricolores devraient ouvrir en 2024 et 2025. La première sera implantée à Douai avec le groupe chinois Envision AESC et fournira des batteries à Renault. Elle représente un investissement de 1 milliard d'euros et devrait créer 1 500 emplois. La seconde sera installée à Dunkerque (Nord) par la start-up française Verkor, qui s'est associée à Renault et Schneider Electric. Elle mobilisera 1,5 milliard d'euros et emploiera 2 000 personnes. Et la troisième, sera construite par le taïwanais Prologium à Dunkerque.

Ces quatre gigafactories sont censées répondre à la demande croissante de batteries pour les véhicules électriques, qui devraient représenter plus de la moitié du marché automobile européen en 2030. Elles permettent aussi à la France de réduire sa dépendance aux importations de batteries asiatiques, qui représentent actuellement la majorité du marché européen.





La ministre de la Transition énergétique était présente à Douvrin pour vanter l'aspect environnemental de cette nouvelle politique industrielle.

Une stratégie qui interroge

Les gigafactories ne sont pas seulement des usines de production de batteries. Elles sont aussi le point de départ d'une nouvelle filière industrielle, allant de l'extraction et traitement des matières premières (lithium, cobalt, nickel...), la fabrication des composants (électrolytes, cathodes, anodes...), l'assemblage des cellules et des modules, le recyclage et la réutilisation des batteries en fin de vie. Cette filière représente un potentiel de valeur ajoutée pour le territoire et de création d'emplois avec plus de 20 000 emplois créés d'ici 2030 dans cette « vallée de la batterie » dans les Hauts-de-France.

Cette politique repose sur un plan d'investissement public et sur une mobilisation de tous les acteurs : l'Etat, qui a accordé des aides publiques aux projets de gigafactories ; les collectivités territoriales, qui ont mis à disposition des terrains et des infrastructures ; les entreprises, qui ont investi dans la modernisation de leurs outils de production ; les universités et les centres de recherche, qui ont développé des programmes dédiés aux batteries ; les syndicats et les associations, qui ont accompagné les salariés dans la reconversion professionnelle. Mais les gigafactories françaises sont aussi un pari incertain sur l'avenir et elles doivent faire face à des défis de taille. Le premier défi est celui de la compétitivité et de l'emploi. Les batteries représentent environ un tiers du coût d'un véhicule électrique. Pour être compétitives face aux batteries asiatiques, les batteries européennes doivent donc réduire leur coût de production, tout en améliorant leur performance (autonomie, puissance, durée de vie...).

Pour y parvenir, les acteurs de la filière misent sur plusieurs leviers : l'innovation technologique, c'est-à-dire l'automatisation, qui permet de développer des batteries plus performantes et plus sûres

; l'économie d'échelle, qui permet de réduire le coût unitaire des batteries grâce à une production massive. Ce qui amène des critiques sur le "faible nombre" d'emplois créés par ces méga-usines en comparaison avec le passé industriel de la France qui demandait une force nombreuse pour alimenter les usines durant toute la période de l'industrialisation.



Exemple de critique quant au nombre d'emplois créés par les projets de méga-usines



Exemple du soutien de la députée européenne Europe Écologie Les Verts Karima Delli conditionné à la mise en place de critères environnementaux plus stricts.

Le second défi est celui de la durabilité. Les batteries sont souvent critiquées pour leur impact environnemental et social. Elles nécessitent en effet l'utilisation de matières premières rares et stratégiques, dont l'extraction pose des problèmes éthiques et écologiques. Elles consomment aussi

beaucoup d'énergie lors de leur fabrication et de leur utilisation. Elles génèrent enfin des déchets difficiles à traiter en fin de vie.



Exemple de critique concernant la dépendance européenne à des technologies étrangères

Et le troisième et dernier défi est celui de la souveraineté car plusieurs de ces usines installées en France ou en Europe sont liées à des constructeurs non-européens, comme Tesla en Allemagne, ou des constructeurs chinois et taiwanais en France. Comme le note certains internautes, que se passera-t'il en cas de nouvelle crise énergétique ? La décision d'arrêter ou non ces nouvelles usines en cas d'augmentation soudaine des factures énergétiques viendrait de directions non européennes, peu sensibles aux conséquences sociales locales.

Pour répondre à ces critiques, les acteurs de la filière s'engagent d'un point de vue social et environnemental. Ils cherchent à sécuriser leur approvisionnement en matières premières, en diversifiant leurs sources et en favorisant le recyclage ; à réduire leur empreinte carbone, en utilisant des énergies renouvelables et en optimisant leur efficacité énergétique et à développer une économie circulaire.

Les gigafactories françaises sont un projet ambitieux et prometteur dont l'avenir et les conséquences demandent à être confirmées ! ●

À propos de nous



Xavier DESMAISON
CEO

x.desmaison@antidox.fr

Antidox est un cabinet de conseil en stratégie de communication et d'opinion à forte dominante digitale. Antidox positionne les dirigeants au cœur des débats d'idées et connecte les organisations à leur écosystème : des décideurs aux influenceurs, des consommateurs aux collaborateurs.



Alexandre MEDVEDOWSKY
Président du Directoire

alexandrem@eslnetwork.com

Le Groupe ESL & Network s'est imposé comme l'un des leaders français et européens de l'intelligence économique, de l'accompagnement stratégique et des affaires publiques. ESL & Network conseille aujourd'hui les plus grandes entreprises françaises et les accompagne dans leurs décisions stratégiques, en France comme à l'international. Le Groupe conseille également des Etats et gouvernements.