

**em**  
**lyon**  
business  
school

**i.f.g.e.**  
institut français  
de gouvernement  
des entreprises



PREUVES À L'APPUI N° 7

# Vers un grand déracinement ? Gouvernance et empreinte économique des entreprises françaises cotées

Sébastien Winston  
Haithem Nagati  
& Bertrand Valiorgue

# Edito

Le patron de TotalEnergies, Patrick Pouyanné, a révélé fin avril 2024 qu'il envisageait de déplacer la cotation principale de l'entreprise de Paris à New York. Cette éventuelle cotation, concernant l'un des fleurons du CAC 40, a suscité l'émoi au sein de la classe politique et de l'opinion publique, relançant la question cruciale du rattachement national des grands groupes français cotés en bourse. Le cas de TotalEnergies est révélateur du déracinement de certaines grandes entreprises françaises, soulevant des enjeux majeurs liés à la perte de souveraineté économique et industrielle du pays.

En effet, de plus en plus de grandes entreprises françaises voient leur gouvernance et leur actionnariat internationalisés contribuant à réduire les attaches nationales de ces grands centres de décision économique. Ce phénomène d'internationalisation de l'actionnariat et de la gouvernance soulève plusieurs interrogations sur l'avenir des grandes entreprises françaises dans un environnement économique globalisé. Dans un contexte où l'État français cherche à préserver son influence sur les secteurs stratégiques, cette situation pourrait entraîner une dilution de la capacité de la France à orienter les choix économiques de ces grands groupes. Les choix stratégiques peuvent désormais être dictés par des impératifs globaux plutôt que par des considérations locales. Cette situation pourrait également rendre plus difficile la mise en œuvre de politiques publiques adaptées, notamment en matière de transition énergétique et de développement durable, des enjeux qui nécessitent une coordination étroite entre les grandes entreprises françaises cotées et l'État.

La présente étude s'inscrit dans la continuité du Preuves à l'appui dénommé « Les grandes entreprises françaises sont-elles (encore) françaises ? » réalisé par Pierre-Yves Gomez et Simon Rossi. Publié en 2018, ce document avait mis en évidence la grande internationalisation de l'activité économique des grandes entreprises françaises et une ouverture de la gouvernance à des profils internationaux. La présente étude propose une mise à jour des données ainsi qu'un enrichissement de l'analyse des profils de rattachement/déracinement national des grandes entreprises françaises cotées.

Ce Preuves à l'appui met en évidence des transformations silencieuses dont les pouvoirs publics et les dirigeants n'ont pas encore pris la pleine mesure. La grande entreprise française cotée apparaît comme une espèce potentiellement menacée si les évolutions en matière d'actionnariat et de choix de gouvernants (administrateurs et dirigeants) devaient se confirmer dans les 10 années qui viennent.

## Méthodologie

Cette étude repose sur une analyse approfondie des rapports annuels (documents d'enregistrement universel) des grandes entreprises françaises cotées à l'indice SBF 120 (Société des Bourses Françaises) pour l'année 2023 mais publiés en 2024. Cet indice regroupe les 120 plus importantes capitalisations boursières françaises, incluant les 40 valeurs du CAC 40 ainsi que 80 autres grandes entreprises. De cette base, nous avons exclu les sociétés du secteur financier (-10) et immobilier (-9), et les cotations multiples (-8), réduisant ainsi la base à 93 entreprises. Nous avons cessé la collecte des rapports annuels en juillet 2024, date à laquelle 18 sociétés n'avaient toujours pas rendu public leurs rapports. Notre échantillon final comporte 85 des plus grandes entreprises cotées françaises. Notre étude porte sur 6 variables au travers desquelles nous examinons la question du rattachement national : l'effectif salariés, le chiffre d'affaires, la nationalité de la direction générale, des membres des conseils et de l'actionnariat, et enfin la localisation du siège social.

# 1. L'enracinement des grandes entreprises françaises cotées en 2023

Cette première partie offre une photographie du degré d'enracinement en France des 85 plus grandes entreprises françaises cotées pour l'année 2023. Ce degré d'enracinement est analysé à partir de cinq dimensions :

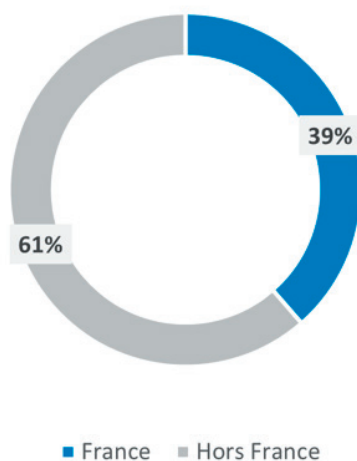
- 1- La répartition géographique des effectifs salariés,
- 2- La répartition géographique du chiffre d'affaires,
- 3- La nationalité des gouvernants (administrateurs et directeurs généraux),
- 4- La nationalité des actionnaires,
- 5- La localisation des sièges sociaux.

## Les effectifs

Les grandes entreprises cotées françaises emploient en 2023 un effectif total de plus de 5,2 millions de salariés. En moyenne, 39% des effectifs des grandes entreprises sont localisés en France.<sup>1</sup>

Les entreprises qui déclarent la plus importante part d'effectifs en France sont le groupe SEB, fabricant de petit équipement domestique (97%) et la Française des Jeux (92%). À l'opposé, celles dont les effectifs sont les plus internationalisés sont Forvia (équipementier automobile) et Eramet (extraction minière et métallurgie), avec respectivement 7% et 9% des effectifs qui sont déclarés en France.

Figure 1. Part moyenne de l'implantation des effectifs en France et hors France (N=52, 62% de l'échantillon)

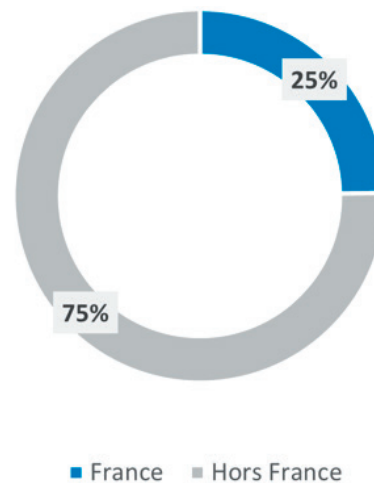


## Chiffre d'affaires

Les grandes entreprises cotées françaises réalisent un chiffre d'affaires cumulé de plus de 1 400 milliards d'euros en 2023, dont environ 345 milliards sont déclarés comme réalisés en France. En moyenne, un quart (25%) du chiffre d'affaires est réalisé en France.<sup>2</sup>

Ce sont les groupes TFI (86%) et Eiffage, groupe BTP et de concessions (73%) qui réalisent la plus importante part de chiffre d'affaires en France, tandis que Valneva (Société de biotechnologie) et Sanofi déclarent respectivement des parts minimums de chiffre d'affaires en France de 4% et 5%.

Figure 2. Part moyenne du chiffre d'affaires réalisé en France et hors France (N=60, 71% de l'échantillon)



<sup>1</sup> Le calcul de la part des effectifs salariés basés en France et en dehors de France a été effectué sur la base des déclarations fournies par les entreprises dans leurs documents universels. À noter que seules 52 des 85 entreprises de l'échantillon (soit 61%) ont déclaré leur part d'effectifs localisés en France et en dehors du territoire national en 2023. Les données fournies dans le document sont basées sur ces 52 entreprises.

<sup>2</sup> Le calcul de la part du chiffre d'affaires réalisé en France et en dehors a été effectué sur la base des déclarations fournies par les entreprises dans leurs documents universels. À noter que seules 60 des 85 sociétés de l'échantillon (soit 71%) ont déclaré leur part de chiffre d'affaires réalisé en France ou en dehors du territoire national en 2023. Les données fournies dans le document sont basées sur ces 60 entreprises.

### Nationalité des gouvernants

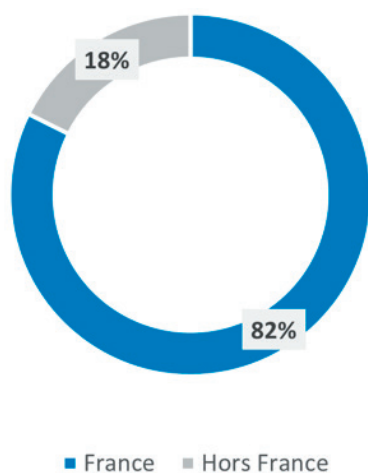
Les gouvernants regroupent dans notre analyse deux catégories d'acteurs dont nous avons étudié la nationalité : les administrateurs et les directeurs généraux.

#### Les directeurs généraux

Sur les 85 directeurs ou directrices de ces grandes entreprises cotées en France, 70 possèdent la nationalité française (82%).

Sur les 15 entreprises dirigées par une personnalité non-française, quasiment toutes (14) se prévalent d'une séparation des pouvoirs exécutif et de surveillance. En effet, 13 d'entre elles assurent la dissociation des rôles de présidence et de direction générale dans le cadre d'une structure à conseil d'administration, tandis qu'une seule possède une structure duale à conseil de surveillance et directoire. Sur ces 14 entreprises dirigées par une direction non française tout en assurant une séparation des pouvoirs exécutif et de surveillance, 12 revendiquent une présidence du conseil d'administration ou de surveillance de nationalité française. Les deux entreprises restantes concentrent le pouvoir exécutif et la présidence du conseil entre les mains d'un ou deux individus ne possédant pas la nationalité française. Ainsi, Sartorius-Stedim-Biotech (entreprise pharmaceutique spécialisée dans les biotechnologies) revendique un directeur général slovaque et un président du conseil allemand, tandis que le groupe de luxe EssilorLuxottica est dirigé par un PDG italien.

Figure 3. Directions françaises et non françaises



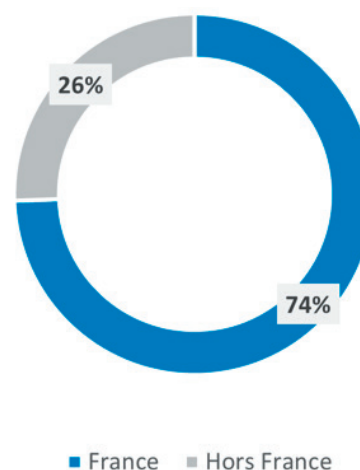
#### Les administrateurs

Sur les 85 entreprises de notre échantillon, trois quarts (74%) des membres du conseil possèdent la nationalité française.

Plus d'un conseil sur dix (15%) est composé exclusivement de membres de nationalité française. C'est le cas par exemple des sociétés Orpéa-Emeis, Française des Jeux, Beneteau, Bouygues, Orange, SEB, ou encore Hermès.

Neuf conseils sur dix (91% de l'échantillon) accueillent au moins 50% de membres de nationalité française. Réciproquement un conseil sur dix (9%) est composé de moins de 50% de membres de nationalité française. C'est le cas par exemple de la société Vusion Group (ex-SES-Imagotag), dont le conseil est composé de moins d'un tiers (29%) de membres de nationalité française. Il est cependant présidé par un PDG de nationalité française. Les 3 conseils qui accueillent le moins de membres français sont ceux des sociétés VusionGroup (29%), Shneider-Electric (31%), et Valneva (40%). On peut noter que VusionGroup et Valneva conservent une direction française et un actionnariat français proche de 30%. Shneider-Electric a un directeur général allemand et un actionnariat français à hauteur de 16%.

Figure 4. Administrateurs français et non français



## Actionnariat

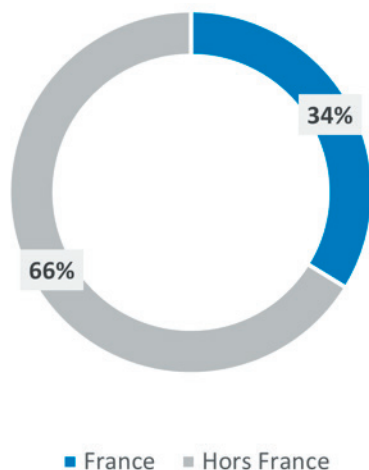
La part de l'actionnariat français parmi les 85 grandes entreprises françaises cotées s'élève en moyenne à un tiers (34%).<sup>3</sup>

Les cinq actionnaires français les plus importants détiennent en moyenne plus de deux tiers du capital de l'entreprise concernée. C'est le cas de la holding d'Interparfums SA<sup>4</sup> qui détient 72,4% du capital du groupe Interparfums. Les membres de la famille Mulliez détiennent 71,3% de Voltalia. La famille Bolloré détient 67,8% du groupe Bolloré. Hermès est détenu à hauteur de 66,7% par une société en commandite par actions contrôlée par la famille du fondateur.

Sur les 85 sociétés de l'échantillon, 58 (soit 60%) voient une partie de leur capital aux mains de salariés actionnaires, dont la participation moyenne est de 3,8%.

Sur les 85 sociétés, 8 (soit 9,4%) voient une partie de leur capital aux mains de l'Etat français, dont la participation moyenne est de 20,6%. Il s'agit des entreprises Air-France-KLM (28%), Eramet (27,1%), Thalès (26,1%), Engie (23,6%), Française des Jeux (20,5%), Renault (15%), Orange (13,4%), et Safran (11,2%). Les entreprises qui ont le capital avec le moins d'actionnaires français sont Ipsen (2%), Sartorius-Sted-Bio (3%), et Accor (3%) suivies de Vallourec (4%) et Danone (5%).

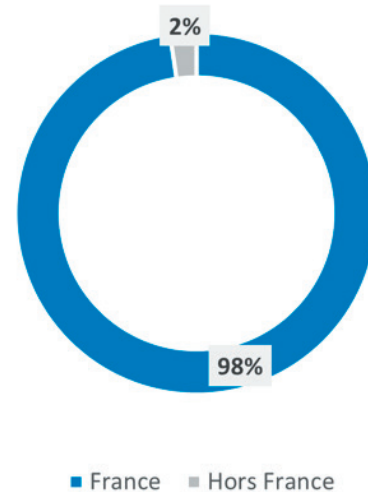
Figure 5. Part moyenne de l'actionnariat en France et hors France



## Sièges sociaux

La quasi-totalité des sièges de ces grandes sociétés cotées (83 sur 85, soit 98%) est localisée en France. Seules les sièges des entreprises Eurofins Scientific (laboratoires d'analyses spécialisé dans l'agroalimentaire et la pharmacie) et Solutions 30 SE (entreprise spécialisée dans les solutions pour les nouvelles technologies) sont établis au Luxembourg.

Figure 6. Localisation du siège en France et hors France



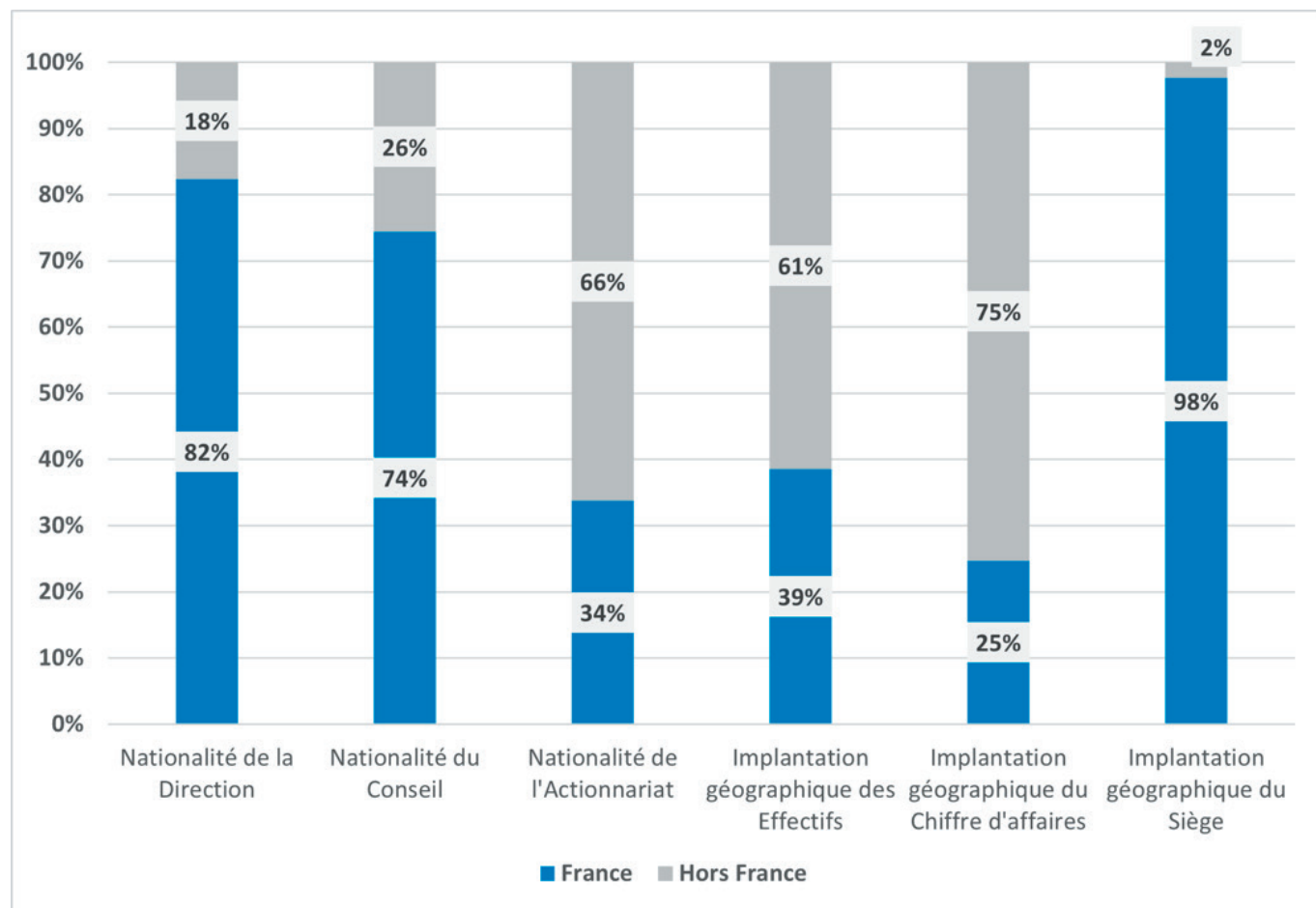
## Synthèse

Au regard de l'ensemble de ces résultats (figure 7), c'est au niveau des sièges sociaux que les grandes entreprises cotées françaises sont les plus rattachées à la France (en moyenne 98% des sièges sont en France). C'est ensuite via la nationalité de leurs gouvernants qu'elles développent un ancrage national avec 82% des dirigeants qui sont de nationalité française pour un total de 74% chez les administrateurs. Les actionnaires des 85 grandes entreprises sont en revanche majoritairement de nationalité non-française. On relève une moyenne de 76% des actionnaires qui sont internationaux. En ce qui concerne les effectifs salariés, 39% sont localisés en France. Un quart du chiffre d'affaires des entreprises de l'échantillon est réalisé sur le territoire national.

<sup>3</sup> Les données relatives aux actionnaires ont été collectées via la plateforme LSEG Data & Analytics (anciennement Refinitiv) et sont disponibles dans l'onglet *Ownership/Shareholders Report*. La collecte a été réalisée sur la plateforme LSEG Workspace, avec comme date de fin le 21/04/2024.

<sup>4</sup> La holding Interparfums est cotée aux USA au sein du Nasdaq.

Figure 7. Synthèse des dimensions pour l'année 2023<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Rappel : les données relatives aux effectifs salariés portent sur 52 des 85 entreprises. Les données relatives aux chiffres d'affaires portent sur 60.

## 2. Evolution des entreprises entre 2005 et 2023

Dans cette deuxième partie, nous revenons sur la dynamique d'évolution des différentes dimensions qui permettent de saisir les profils d'activité et de gouvernance des grandes entreprises françaises. Les évolutions relatives à l'effectif, la localisation des activités et la nationalité des actionnaires s'étalent de 2005 à 2023. Les évolutions relatives à la gouvernance s'étalent sur une période plus courte qui va de 2015 à 2023.

### Évolution de la gouvernance

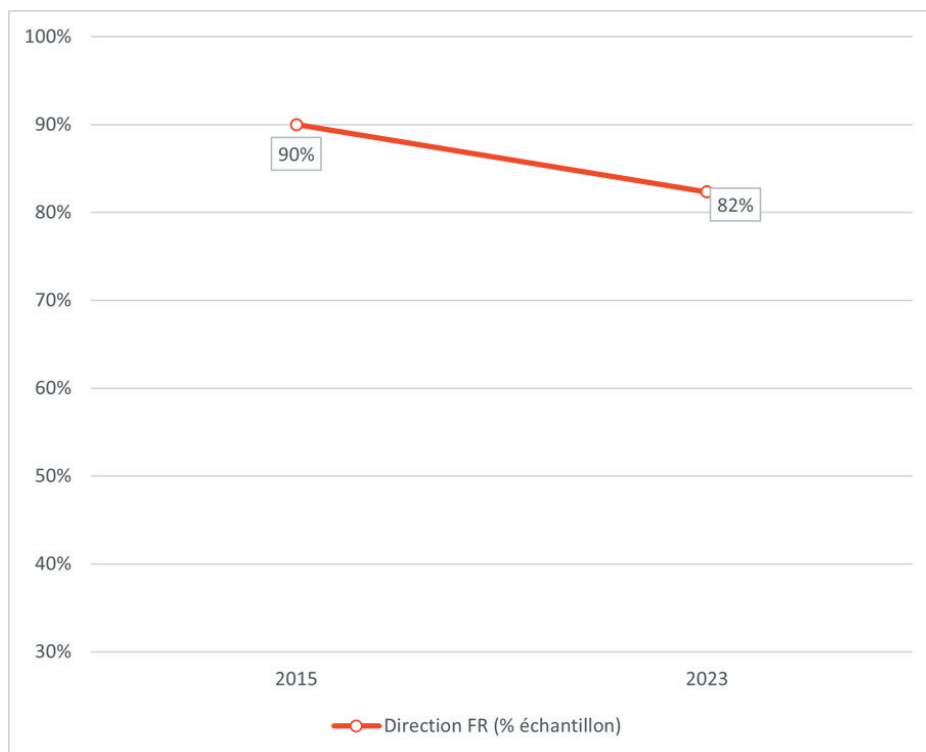
La gouvernance des grandes entreprises cotées françaises apparaît comme de moins en moins rattachée à la France, avec une diminution particulièrement importante depuis 2015 au niveau des conseils (-28 points) et de l'actionnariat (-18 points).

Au niveau des conseils, 9 membres sur 10 (92%) possédaient la nationalité française en 2015, ils ne sont plus que 7 sur 10 (74%) en 2023 (figure 9).

L'internationalisation du capital est aussi très nette, la part d'actionnaires français tombant à 34% en 2023, contre 72% en 2005<sup>6</sup> (figure 10). C'est depuis 2017 que l'actionnariat français perd la majorité absolue, alors qu'il possédait encore en moyenne 52% du capital des grandes sociétés cotées françaises en 2015.

Parmi ces entreprises, la part de directions générales possédant la nationalité française perd 8 points entre 2015 et 2023. Elles sont 8 sur 10 (82%) à être dirigées par une direction française en 2023, contre 9 sur 10 (90%) en 2015 (figure 8).

Figure 8. Évolution de la part de directions françaises



<sup>6</sup> Sur la base des données collectés dans le cadre du Preuve à l'appui « Les grandes entreprises sont-elles (encore) françaises ? ».

Figure 9. Évolution de la part française des conseils

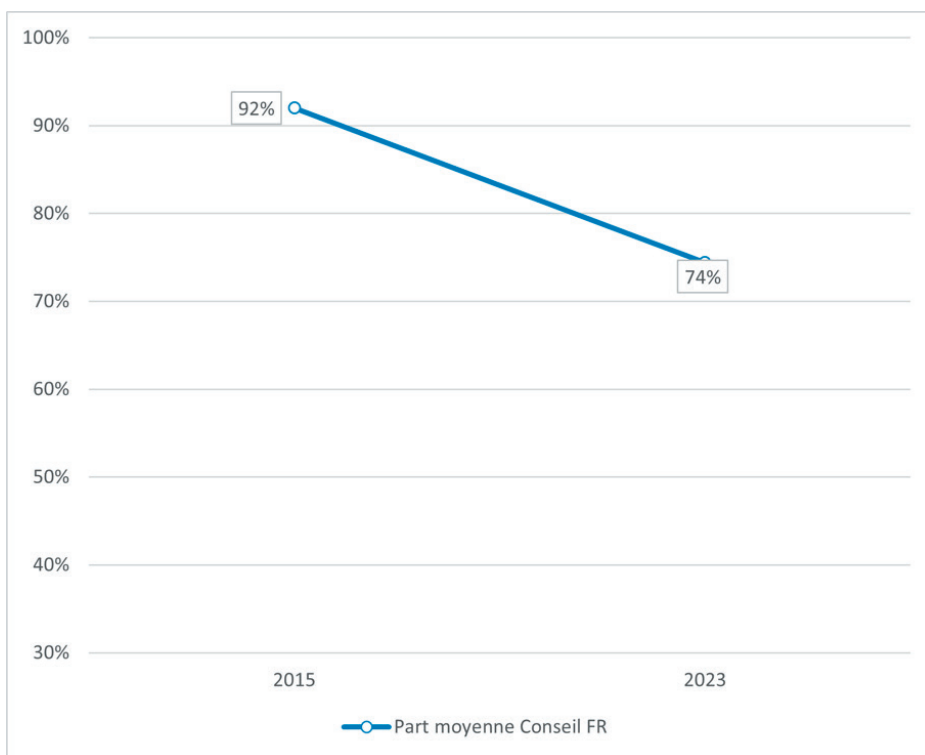
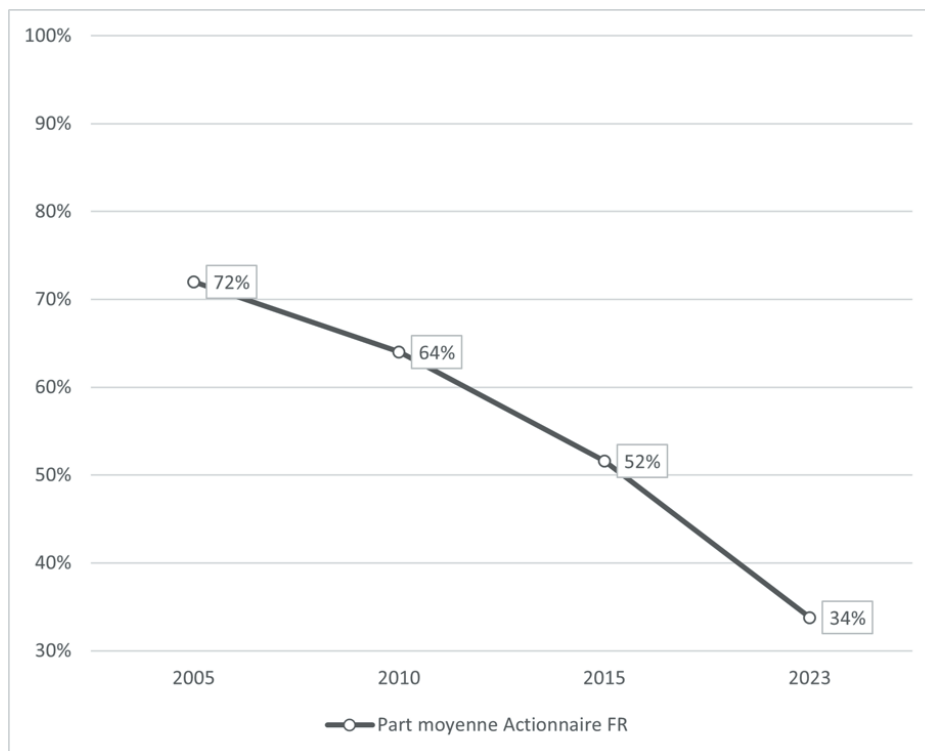


Figure 10. Évolution de la part française de l'actionnariat



## Évolution de l'Activité

Après avoir connu une tendance à la baisse depuis 2005 (32% en 2015 contre 40% en 2005), la part moyenne d'effectifs déclarés en France par les grandes entreprises cotées françaises semble avoir remonté avec près de 4 salariés en France sur 10 (39% en 2023) (figure 11).

La part moyenne de chiffre d'affaires réalisé en France par les grandes entreprises cotées françaises reste stable autour d'un quart depuis 2015 (25% en 2023 contre 26% en 2015), alors qu'elle décroissait depuis 2005, où elle comptait pour un tiers (34%) du chiffre d'affaires total (figure 12).

Figure 11. Evolution de la part d'effectifs localisés en France

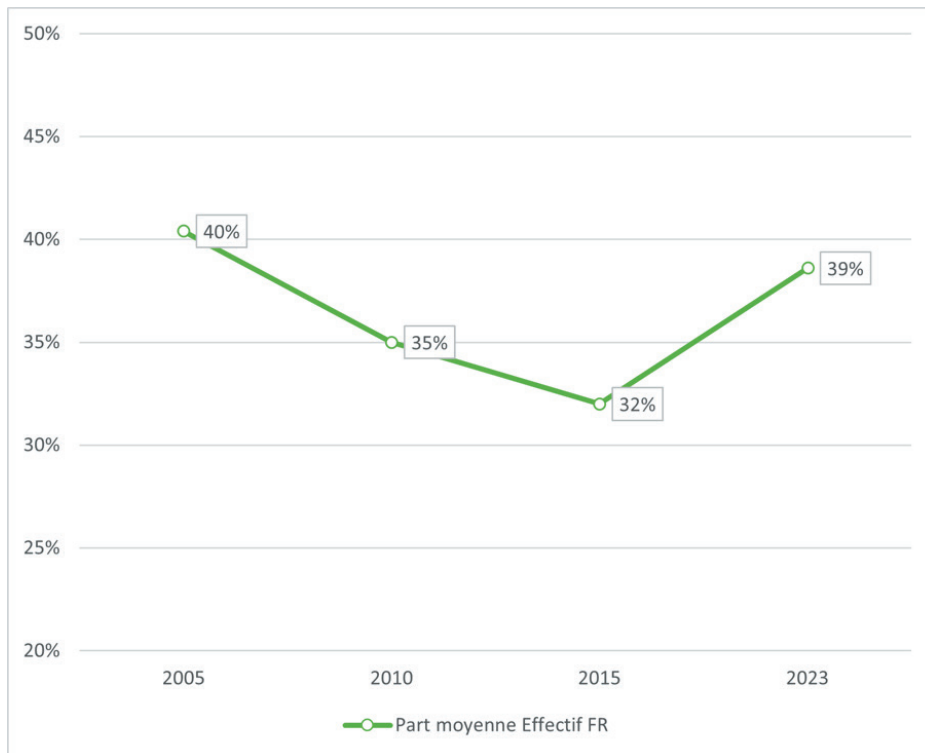
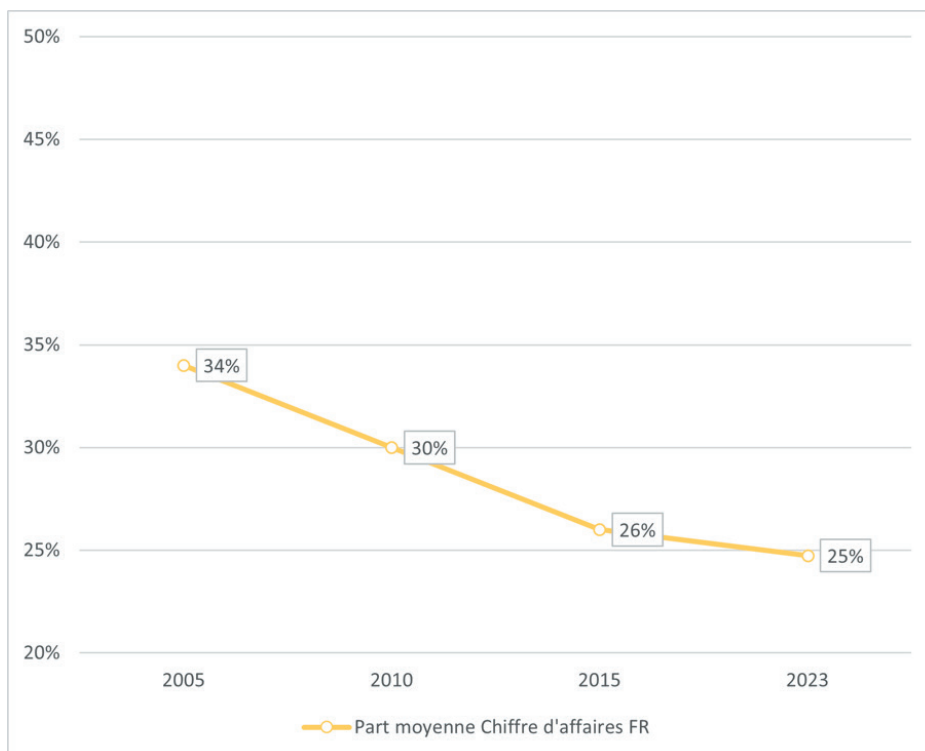


Figure 12. Evolution de la part de chiffre d'affaires réalisée en France



### 3. Les profils d'entreprises en 2023

Dans cette troisième partie, nous proposons de catégoriser les 85 plus grandes entreprises françaises sur la base de leur degré d'enracinement et de rattachement national. Pour cela, nous avons comparé leurs données sur la base d'informations reflétant la localisation géographique de leurs activités (chiffre d'affaires + effectifs) et des informations reflétant l'ouverture de leur gouvernance à des personnalités étrangères (nationalité des administrateurs, des dirigeants et des actionnaires). Ce travail conduit à l'identification de 3 profils d'entreprises : nationale, transnationale et déracinée.

Pour construire notre typologie, nous avons développé une classification basée sur la position des entreprises par rapport à la moyenne sur chacune des variables.<sup>7</sup> Pour une entreprise donnée, nous attribuons un point pour chaque variable dont la valeur est supérieure à la moyenne de l'échantillon. Nous additionnons ces points, produisant un score agrégé qui détermine le niveau de rattachement national de l'entreprise. Le tableau 1 présente la méthode de construction des scores et des classifications.

**Tableau 1. Construction des profils et critères de classification**

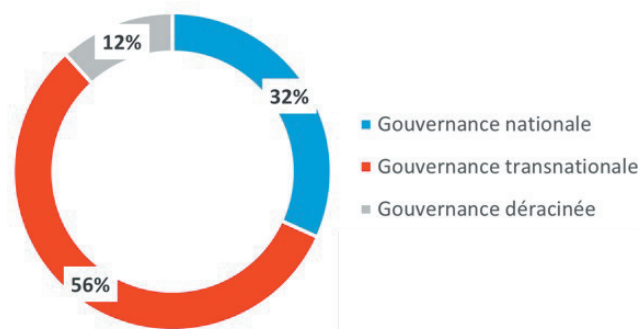
Profil	Variables	Notation	Score et classification
Gouvernance (N=85, 100%)	Direction + Conseil + Actionnaires	Attribution d'1 point par variable supérieure à la moyenne de l'échantillon.	3 = nationale 2 ou 1 = transnationale 0 = déracinée
Activité (N=45, 53%) <sup>7</sup>	Effectifs + Chiffre d'affaires	Addition des points pour produire un score agrégé	2 = nationale 1 = transnationale 0 = déracinée

#### Les profils de gouvernance

L'étude du profil de gouvernance vise à déterminer la nationalité des personnes en charge des grandes orientations stratégiques (les administrateurs et les dirigeants) et d'identifier le degré d'ouverture du capital à des investisseurs étrangers.

Il ressort de notre analyse qu'une majorité des 85 grandes entreprises françaises (56%) présente un profil de gouvernance transnationale (N=48), tandis qu'un tiers (32%) présente un profil de gouvernance nationale (N=27). Le profil de gouvernance déracinée concerne environ une entreprise sur dix (12%) (N=10) (voir figure 13).

**Figure 13. Répartition des profils de Gouvernance (N=85 soit 100% de l'échantillon)**



#### [Focus entreprises à gouvernance nationale]

Comme défini dans la méthode de construction des profils, les **27** entreprises à gouvernance nationale présentent une valeur supérieure à la moyenne sur toutes les dimensions de la gouvernance. Sous ce profil, le rattachement national se traduit avant tout par une représentation française totale au niveau de la direction générale (100%) et quasi-totale parmi les membres du conseil (92% de français en moyenne), tandis que l'actionnariat français représente un peu moins de deux tiers (58% en moyenne) du capital (voir tableau 2). Parmi les sociétés à gouvernance nationale, on trouve les groupes Beneteau, Biomérieux, Bolloré, Bouygues, Dassault-Systèmes, Eiffage, Engie, ou encore la Française des Jeux.

#### [Focus entreprises à gouvernance transnationale]

En passant du profil de gouvernance nationale à celui de gouvernance transnationale, les premières dimensions de la gouvernance à s'internationaliser sont l'actionnariat (-32 points de part française moyenne) et le conseil (-20 points de part française moyenne), lesquels ne comptent plus que respectivement un quart (26%) et trois-quart (72%) de

<sup>7</sup> Ces moyennes sont présentées dans la première section du présent document. Pour rappel, elles sont les suivantes pour l'année 2023 : 39% des électif salariés sont en France, 25% du chiffre d'affaires est réalisé en France, 82% des dirigeants sont de nationalité française, 74% des administrateurs sont de nationalités françaises, 34% du capital est détenu par des actionnaires français.

<sup>8</sup> La construction des profils d'activité est faite sur la base des données disponibles. Seules 45 des 85 entreprises fournissent des données sur la localisation de leurs activités commerciales et industrielles et leurs effectifs situés en France et à l'étranger. C'est sur la base de ces 45 entreprises que nous avons construit nos analyses (soit 53% de l'échantillon total).

membres français (voir tableau 2). Les **48** entreprises à gouvernance transnationale conservent en vaste majorité une direction française (95% des dirigeants sont français). Parmi les sociétés à gouvernance transnationale, on trouve les sociétés BIC, Bureau Veritas, Cap Gemini, Carrefour, Danone, Kering, ou encore Publicis.

**[Focus entreprises à gouvernance déracinée]**

Les **10** entreprises à gouvernance déracinée se situent au-dessous des valeurs moyennes de chacune des trois dimensions de la gouvernance. La part de l'actionnariat français passe à 21% et le pourcentage d'administrateurs français est à 65%. Toutes les entreprises à gouvernance déracinée ont la particularité d'avoir confié leurs directions générales à des internationaux. Parmi les sociétés à gouvernance déracinée, on trouve les groupes Air France KLM, Atos, Renault, Sanofi, ou Schneider Electric.

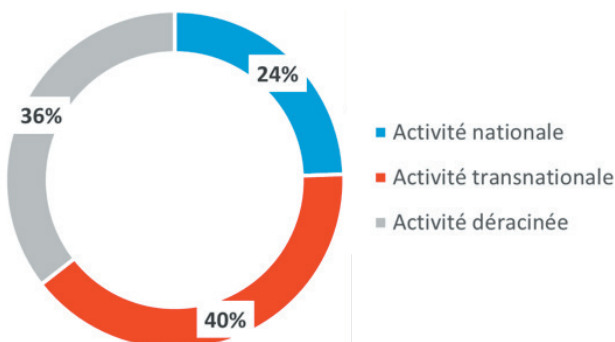
**Tableau 2. Moyennes des variables selon les profils de gouvernance (moyenne par profil)**

Variables de gouvernance	Profils de gouvernance		
	Gouvernance nationale (N=27)	Gouvernance transnationale (N=48)	Gouvernance déracinée (N=10)
Dirigeants français	100%	95%	0%
Administrateurs français	92%	72%	65%
Actionnaires français	58%	26%	21%

**Les profils d'activité**

L'étude du profils d'activités permet de localiser l'empreinte économique des entreprises en identifiant les proportions réalisées sur le territoire national ou en dehors. Une majorité relative des entreprises présente un profil d'activité transnationale (40%) (N= 18), suivie de plus d'un tiers (36%) présentant un profil d'activité déracinée (N=16). Seul un quart (24%) de l'échantillon montre un profil d'activité nationale (N=11) (figure 14).

**Figure 14. Répartition des profils d'Activité (N=45 soit 53% de l'échantillon)**



**[Focus entreprises à activité nationale]**

Le profil d'activité nationale est caractérisé par des entreprises qui ont en moyenne au moins la moitié de leurs effectifs et de leurs chiffres d'affaires en France (respectivement 53% et 50%). On trouve parmi celles-ci Air France KLM, Beneteau, Bouygues, Eiffage, Orange, et TFI.

**[Focus entreprises à activité transnationale]**

Le passage du profil d'activité nationale au profil transnational est marqué tout d'abord par une internationalisation du chiffre d'affaires (-22 points de part moyenne en France), puis des effectifs (-12 points de part moyenne en France). Les entreprises d'activité transnationale ne déclarent plus que trois euros sur dix de chiffre d'affaires en France et plus que quatre salariés sur dix en France (respectivement 28% et 41%) (tableau 3). Elles représentent la proportion d'entreprises la plus importante de l'échantillon. Parmi celles-ci, on trouve le groupe Bolloré, Hermès, Interparfums, Renault, Safran, Saint-Gobain, SEB, Thalès, ou encore Vinci.

**[Focus entreprises à activité déracinée]**

Les entreprises au profil d'activité déracinée ne déclarent plus qu'un salarié en France sur cinq (21%), tandis que la part de chiffre d'affaires en France tombe à environ un euro pour neuf à l'étranger (13%) (tableau 3). L'activité économique des ces entreprises est souvent très importante et elles se situent généralement parmi les plus grandes entreprises françaises regroupées sous l'indice CAC 40. Parmi ces entreprises, on trouve Arkema, Cap Gemini, Eramet, JCDcaux, LVMH, Total Energies, ou Veolia.

**Tableau 3. Moyennes des variables selon les profils d'Activité (moyenne par profil et variable)**

Variables d'activité	Profils d'activité		
	Activité nationale	Activité transnationale	Activité déracinée
Effectifs basés en France	53%	41%	21%
Chiffre d'affaires réalisé en France	50%	28%	13%

## Analyse croisée des profils

Dans cette troisième section, nous croisons les dimensions de gouvernance et d'activité afin de faire ressortir des configurations particulières d'entreprise. Notre ambition n'est pas d'établir des corrélations entre l'enracinement de la gouvernance et l'enracinement des activités mais bien de décrire comment se répartit la population d'entreprises étudiées en croisant ces deux dimensions.<sup>9</sup>

### L'activité des entreprises à gouvernance nationale.

Les entreprises à gouvernance nationale opèrent pour les trois quarts (75%) d'entre elles dans un profil d'activité nationale ou transnationale (respectivement 40% et 35% des entreprises) (tableau 5), montrant de ce fait une cohérence dans le rattachement national de la gouvernance et de l'activité. On trouve parmi celles-ci le groupe Beneteau, Bouygues, Eiffage, Engie, Orange, ou TFI. Cependant, il est important de noter qu'un quart (25%) des entreprises à gouvernance nationale est responsable d'un tiers (31%) des activités déracinées (tableaux 5 et 6). Parmi ces entreprises rattachées à la France au niveau de la gouvernance, mais déracinées au niveau de leur activité, on trouve Eramet, JCDecaux, ou LVMH.

### L'activité des entreprises à gouvernance transnationale.

Les entreprises à gouvernance transnationale concentrent 90% d'activités transnationales et déracinées (respectivement 42% et 48%) (tableau 5). Le passage du profil de gouvernance nationale à celui d'une gouvernance transnationale est marqué par une forte internationalisation du profil d'activité, qui bascule du pôle national vers le pôle déraciné. Dans le détail, ces entreprises ne sont plus qu'une sur cinq (19%) à déclarer une part de salariés en France supérieure à la moyenne (contre trois sur cinq pour les nationales) et plus que 43% à déclarer un chiffre d'affaires en France supérieur à la moyenne.

### L'activité des entreprises à gouvernance déracinée.

Les entreprises au profil de gouvernance déracinée ne montrent pas de polarisation de part ou d'autre du continuum de rattachement/déracinement des activités, mais plutôt une tendance en forme de cloche (tableau 5). En effet, une entreprise sur quatre (25%) à gouvernance déracinée exerce un contrôle sur une activité nationale (Air France KLM), la moitié (50%) contrôle une activité transnationale (Renault et Solution 30 SE), et la dernière (25%) contrôle une activité déracinée (Imerys).

Une gouvernance déracinée n'implique pas une activité économique déracinée.

Tableau 4. Matrice de croisement des profils de gouvernance et d'activité (% de l'échantillon N=45)

Profils gouvernance	Profils d'activité			Total général
	Activité nationale	Activité trans-nationale	Activité déracinée	
Gouvernance nationale	18%	16%	10%	44%
Gouvernance transnationale	5%	20%	22%	47%
Gouvernance déracinée	2%	5%	2%	9%
<b>Total général</b>	<b>25%</b>	<b>41%</b>	<b>34%</b>	<b>100%</b>

Tableau 5. Matrice de croisement des profils gouvernance et activité (% de ligne)

Profils gouvernance	Profils d'activité			Total général
	Activité nationale	Activité trans-nationale	Activité déracinée	
Gouvernance nationale	40%	35%	25%	100%
Gouvernance transnationale	10%	42%	48%	100%
Gouvernance déracinée	25%	50%	25%	100%

Tableau 6. Matrice de croisement des profils gouvernance et activité (% de colonne)

Profils gouvernance	Profils d'activité		
	Activité nationale	Activité trans-nationale	Activité déracinée
Gouvernance nationale	73%	39%	31%
Gouvernance transnationale	18%	50%	63%
Gouvernance déracinée	9%	11%	6%
<b>Total général</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<sup>9</sup> Le croisement des dimensions « activités » et « gouvernance » est réalisé sur la base de 45 entreprises (sur 85) car les autres ne communiquent pas d'information sur la localisation en France de leurs activités et effectifs salariés.

## Conclusion

Les grandes entreprises françaises cotées ont subi d'importantes transformations durant ces deux dernières décennies au niveau de leur empreinte économique et de leur gouvernance.

L'empreinte économique s'est beaucoup internationalisée avec des opérations commerciales et industrielles qui se réalisent désormais en très grande partie en dehors du territoire national. La part des effectifs salariés localisés en France est marquée par une baisse constante et une minorité des effectifs est aujourd'hui française. Pour un observateur de la vie économique, ces données sont assez connues et elles reflètent la dynamique de mondialisation des économies dans laquelle les grandes entreprises françaises cherchent à trouver leur place. Cette tendance à l'internationalisation des grandes entreprises françaises peut s'expliquer par la recherche de nouveaux marchés, de gains de compétitivité et de ressources plus diversifiées. En s'implantant à l'étranger, ces grands groupes français profitent d'opportunités telles que des coûts de production réduits, un accès à de nouvelles technologies et une main-d'œuvre parfois plus flexible ou qualifiée. Cependant, cette globalisation entraîne des conséquences directes pour le tissu économique national, notamment en termes de perte d'emplois en France et de délocalisation des centres de décision. Si cette stratégie vise à renforcer la compétitivité à l'échelle mondiale, elle pose également des questions sur la dépendance croissante aux marchés internationaux et sur la capacité des grandes entreprises à maintenir un lien fort avec leur pays d'origine.

Ce qui est moins connu et commenté porte sur les évolutions en matière de gouvernance qui sont tout aussi importantes. Depuis les années 2016/2017, le capital des grandes entreprises françaises n'est plus majoritairement détenu par des actionnaires français. En moins de 20 ans, l'actionnariat français des grandes entreprises cotées est passé de 72% à 34% entraînant avec lui une évolution profonde de la sociologie des actionnaires, de leurs attentes et de leurs comportements. Il est également important de noter que les profils des dirigeants et des administrateurs sont eux aussi en voie d'internationalisation. En 2015, 90% des dirigeants étaient de nationalité française contre 82% en 2023. Au niveau des administrateurs, il y avait 92% de français en 2015 contre 74% en 2023. Si cette dynamique devait se poursuivre, il est probable qu'en 2035, les administrateurs français deviendront minoritaires au sein des conseils d'administration, ce qui aurait des implications notables pour la gouvernance

des grandes entreprises françaises cotées. Un tel scénario poserait des questions majeures quant à la capacité de ces grands groupes français à rester alignés avec les priorités nationales, notamment en matière de politique industrielle, de gestion de l'emploi, de fiscalité et de transition écologique. De plus, la majorité des directeurs généraux, potentiellement de nationalité étrangère, pourraient introduire une culture managériale plus globalisée, influencée par des pratiques issues d'autres économies. Cette évolution modifierait non seulement la gestion interne des entreprises, mais également leur rapport aux politiques publiques et aux institutions nationales. L'ancrage local des grandes entreprises françaises pourrait être encore davantage remis en question par rapport à la situation actuelle, entraînant une dilution des spécificités nationales dans la gouvernance des grandes entreprises françaises cotées.

Pourquoi une majorité d'actionnaires internationaux soutiendrait-elle l'élection d'administrateurs et la nomination de dirigeants français dans des entreprises dont les activités et les salariés sont majoritairement en dehors de France ?

Les grandes entreprises françaises cotées sont embarquées dans une trajectoire de déracinement et cela s'observe notamment par une diminution croissante des entreprises à gouvernance et activité nationale au profit d'entreprises ayant des profils de gouvernance et d'activité de types transnational et déraciné (voir tableaux 4 à 6). Le portrait-robot de la grande entreprise « française » est désormais une entreprise dans laquelle une partie nettement majoritaire de ses activités est réalisée en dehors de France et au sein de laquelle les français sont minoritaires dans le capital et les organes de gouvernance (conseil et direction). Il y a là une révolution silencieuse qui se déploie sous nos yeux sans que personne n'y prête pleinement attention.

Sébastien Winston,  
Haithem Nagati  
& Bertrand Valiorgue

### A propos de l'IFGE

Fondé sur des travaux engagés à **emlyon** business school par Pierre-Yves Gomez en 1996, l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE) a pour vocation de développer la recherche sur le gouvernement d'entreprise dans le cadre européen et de la mettre au service de la société.

L'IFGE s'inscrit dans la recherche fondamentale à travers un centre de recherche accueillant 31 chercheurs français et internationaux qui produisent régulièrement des ouvrages, des thèses et des articles sur le sujet. L'IFGE est aussi un acteur du débat public sur la gouvernance dans les médias et les lieux où se fabriquent la gouvernance d'entreprise. La savoir accumulé est diffusé dans des programmes de formation de haut niveau avec notamment les certificats « Objectif conseil d'administration » et « Gouverner par la durabilité ».

Membre fondateur du European Corporate Governance Group, l'IFGE est promoteur d'un gouvernement des entreprises fondé sur le sens des responsabilités partagées et la recherche d'un bien commun.

[www.ifge-online.org](http://www.ifge-online.org)

Contact : Elisabeth Gelas – [gelas@em-lyon.com](mailto:gelas@em-lyon.com)

## Les Cahiers “Preuves à l’appui”

---

Cahier n° 1 – Janvier 2012

**Le grand décrochage. Comment les entreprises géantes déforment la Bourse.**

Cahier n° 2 – Février 2012

**Pourquoi sort-on de la Bourse ?**

Cahier n° 3 – Octobre 2012

**20 ans d’évolution des conseils d’administration en France 1992-2010.**

Cahier n° 4 – Mai 2013

**20 ans de distribution de dividendes en France 1992-2011.**

Cahier n° 5 – Octobre 2014

**Qui sont les patrons français ? Évolution des dirigeants des entreprises cotées 1992-2012.**

Cahier n° 6 – Novembre 2017

**Les grandes entreprises sont-elles (encore) françaises ?**

Cahier n° 7 – Octobre 2024

**Vers un grand déracinement ? Gouvernance et empreinte économique des entreprises françaises cotées.**

Les cahiers « **Preuves à l’appui** » diffusent des analyses sur la gouvernance des entreprises à partir de données qui sont collectées et exploitées par les chercheurs de l’IFGE. Ils proposent des interprétations sur des évolutions économiques sur la longue durée à partir des entreprises, ce qui permet de renouveler notre compréhension des grands enjeux macroéconomiques et politiques contemporains.

Pour citer ce Preuves à l’appui :

Winston S., Nagati H., & Valiorgue B., (2024), *Vers un grand déracinement ? Gouvernance et empreinte économique des entreprises françaises cotées*. Lyon : Institut Français de Gouvernement des Entreprises.

## Campus emlyon business school

### LYON

144 avenue Jean Jaurès  
69007 Lyon - France  
[em-lyon.com](http://em-lyon.com)

### SHANGHAI

Asia Europe Business School  
155 Tan Jia Tang Road  
Minhang District  
Shanghai 201199 - République Populaire de Chine  
[www.em-lyon.com.cn](http://www.em-lyon.com.cn)

### PARIS

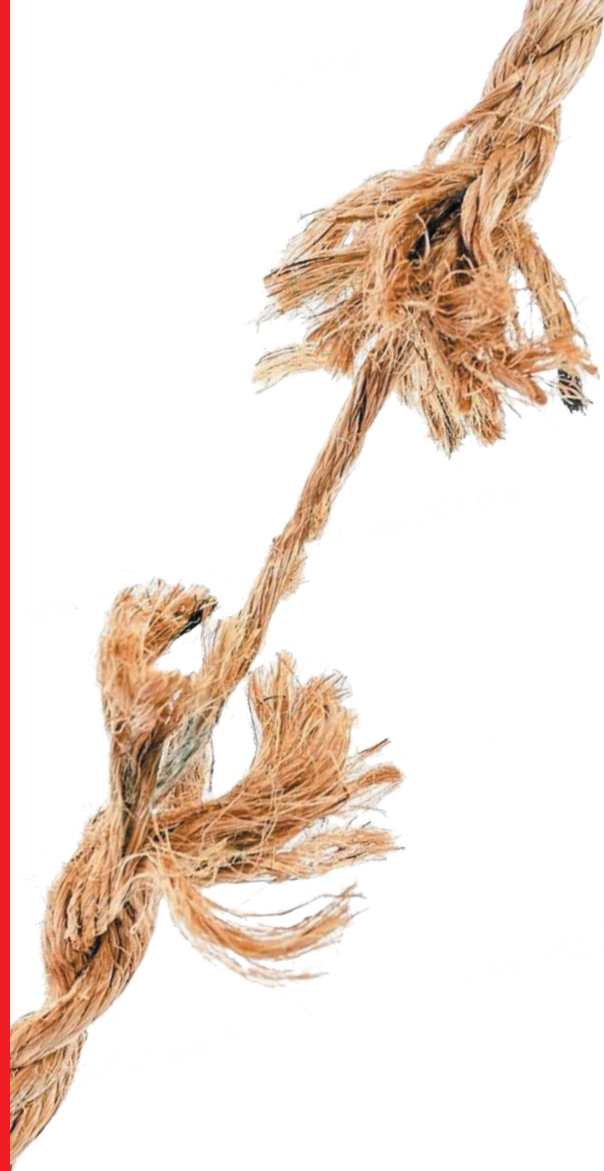
15 boulevard Diderot  
75012 Paris - France  
[em-lyon.com](http://em-lyon.com)

### MUMBAI

emlyon Campus  
St Xavier College  
5 Mahapalika Marg  
Mumbai 400-001 - Maharashtra - Inde  
[xebs.edu.in](http://xebs.edu.in)



Visitez nos campus sur google street view



@emlyon



emlyon business school est un établissement privé d'enseignement supérieur technique reconnu par l'État - octobre 2024 - document non contractuel - toutes les marques citées sont déposées - photos : Freepik



brochure imprimée sur papier recyclé

affiliée à



ambassadeur

