Challenges
Que dit l'économie cette semaine ?

PAYS :France
PAGE(S) :66;67;68
SURFACE :300%

PERIODICITE :Hebdomadaire
RUBRIQUE :En couverture
JOURNALISTE :Pauline Damour

▶ 28 August 2025 - N°884





Des patrons expatriés à l'assaut des sommets

Levées de fonds record, salaires attractifs… Attirés par d'autres cultures managériales, de plus en plus de Français créent leur entreprise hors de nos frontières ou reprennent les commandes de groupes étrangers.

C'est le destin dont rêve tout jeune manager en quête d'aventure à l'étranger. Le 13 juin dernier, un tonnerre d'applaudissements a accueilli le discours de Fidji Simo, retransmis en vidéo depuis la Californie lors de la cérémonie de remise des diplômes des étudiants d'HEC à Jouy-en-Josas. Le storytelling déroulé par la star française de la tech, qui vient de rejoindre OpenAI pour devenir à 39 ans le bras droit de Sam Altman, est bluffant : fille unique d'un pêcheur et d'une commerçante de Sète, dans le sud de la France – *« personne dans ma famille n'avait de diplômes »* –, Fidji Simo a décroché son bac à 16 ans avant d'intégrer HEC et de poursuivre ses études à l'université UCLA en Californie, où elle fera sa vie. Après dix ans passés au sein de Meta (Facebook), elle prend la tête d'Instacart, le spécialiste américain de la livraison de courses à domicile dont elle mène avec brio l'introduction en Bourse. A la jeune génération qui l'écoute religieusement, elle lance : *« Ne craignez pas les obstacles, soyez flexible. Et si vous ne voyez pas de chaise à la table, apportez en une nouvelle. »*

Le genre de mantra qu'adorent ses compatriotes ayant réussi, comme elle, loin de leur terre natale. C'est le cas de Mathilde Collin (Front), d'Olivier Pomel et d'Alexis Lê-Quôc (Datadog) ou de Renaud Laplanche (Upgrade), ces fondateurs de start-up devenues des licornes (valorisées plus d'1 milliard de dollars) aux Etats-Unis en moins d'une décennie. Mais aussi de patrons français de grands groupes étrangers dont la liste – sans équivalent avec d'autres nationalités – s'étoffe d'année en année. Matthieu Courtecuisse, le fondateur du cabinet de conseil Sia, en a répertorié une quarantaine *(voir tableau p. 68)*. *« Il s'agit d'une sorte de "shadow CAC 40" [un CAC 40 bis]*, explique le patron, qui réside lui-même à New York, responsable de plus de 3000 consultants générant près de 500 millions de chiffre d'affaires. *La somme des valorisations de ces groupes dirigés par des Français s'élève à près de 2000 milliards de dollars, soit l'équivalent actuel du CAC 40. »* On y trouve des marques américaines iconiques (Estée Lauder, Ralph Lauren, Tory Burch), les grands magasins Bloomingdale's, le spécialiste des voyages en ligne Expedia, ou encore Beiersdorf. Egalement les grands champions pharmaceutiques internationaux (AstraZeneca, Takeda, Moderna, LEO Pharma), des banques européennes (ABN AMRO, HSBC) mais aussi les géants de la distribution britannique (JD Sports, Kingfisher) ainsi que le néerlandais ASML, l'un des leaders mondiaux de la fabrication de semi-conducteurs que l'ex-ministre de l'Economie Bruno Le Maire a rejoint en tant que conseiller spécial.

« Détalentisation »

Comment s'explique cet engouement pour les dirigeants français ? Existe-t-il une french touch managériale particulière ou une structure de pensée qui les distingue de leurs homologues étrangers ? Faut-il s'enorgueillir de leur succès hors de nos frontières ou y voir, comme Matthieu Courtecuisse, le signe d'une *« détalentisation »* de la France, la plupart de ceux qui ont fait leur valise l'ayant fait pour de bon ? Le point positif, selon le coach de dirigeants et professeur à HEC Marc Beretta, *« c'est que la formation académique française a encore une bonne cote. Notre culture cartésienne mêlée de l'esprit contestataire de la Révolution est un atout*

La fin des « golden packages »

Fini, le temps où Vivendi payait un appartement de fonction à Jean-Marie Messier sur Park Avenue à New York et où Renault prenait en charge les multiples résidences de Carlos Ghosn. Les « golden packages » pour expatriés de haut vol se raréfient, les entreprises se montrant beaucoup plus économes. Selon le baromètre 2024 de l'expatriation, réalisé par Expat Communication, de moins en moins de cadres partent travailler à l'étranger avec une proposition de leur employeur et la majorité de ceux qui le font ne se sent pas suffisamment accompagnés. *« Il y a quelques années, obtenir un poste d'expatrié au sein d'une grande entreprise était prisé,* confie un directeur financier ayant enchaîné les emplois hors de France. *Prime importante, allocation pour le logement, prise en charge de la scolarité des enfants dans le privé… Un grand nombre d'avantages matériels sont plus difficiles à obtenir aujourd'hui. »* Scrutant leurs coûts, les sociétés privilégient les missions confiées à des jeunes en VIE (volontariat international en entreprise), en hausse de 38% en dix ans, exonérées de charges sociales. Autres freins : les tensions géopolitiques récentes ou les politiques de quotas et d'incitations à l'embauche de nationaux, comme aux Emirats arabes unis et en Arabie saoudite. De quoi décourager le recours aux expatriés. ■

Tous droits de reproduction réservés

Pickanews

Challenges
Que dit l'économie cette semaine ?

PAYS : France
PAGE(S) :66;67;68
SURFACE :300%

PERIODICITE : Hebdomadaire
RUBRIQUE : En couverture
JOURNALISTE : Pauline Damour

▶ **28 August 2025 - N°884**



Eric Dessons/JDD/Sipa



Bruno Fert/Divergence

> ***Ne craignez pas les obstacles. Et si vous ne voyez pas de chaise à la table, apportez en une nouvelle.***
>
> **Fidji Simo,** CEO des applications d'OpenAI.

> ***Ma nationalité est secondaire. C'est mon expérience anglo-saxonne qui m'a permis de réussir la transformation de But ou de Darty.***
>
> **Régis Schultz,** directeur général de JD Sports.

pour les managers, leur apportant créativité et sens critique, notamment dans le monde anglo-saxon très axé sur les processus. Mais à condition de savoir s'adapter aux codes du pays d'accueil. »

Une affirmation que Christophe Bourdon ne démentira pas. Cela fait vingt-cinq ans que l'actuel PDG franco-allemand du laboratoire danois LEO Pharma, spécialisé en dermatologie, joue les globe-trotteurs. Parti au Japon à 19 ans en VSNE (l'ancêtre du volontariat international en entreprise), son diplôme de l'ISG en poche, il y est resté sept ans. Ses débuts à Sanofi lui ont permis de multiplier les expériences d'expatriation en Europe et aux Etats-Unis avant d'être repéré par la biotech américaine Amgen. *« Le style de management des Français peut être perçu comme autoritaire et hiérarchique*, admet-il, *mais le niveau culturel et le fort degré d'exigence*



Scott Brauer/Zuma-Réa

> ***C'est aux Etats-Unis que les choses bougent, qu'il y a le plus d'accès aux capitaux et un appétit pour la prise de risque.***
>
> **Stéphane Bancel,** PDG de Moderna.

dans le travail sont de vrais atouts. Dans la santé, l'excellence des sciences et la réputation de nos champions pharmaceutiques sont aussi de bons tremplins pour faire carrière. » Le directeur général de Sanofi, Paul Hudson, a beau être britannique, les dirigeants de la biotech américaine Moderna ou bien des multinationales AstraZeneca, Takeda et UCB, eux, sont français.

A la tête de Moderna depuis 2011, le Marseillais Stéphane Bancel, 53 ans, compte parmi les patrons les plus connus à l'étranger pour avoir convaincu Donald Trump de l'importance du vaccin à ARN messager lors de la pandémie de Covid. Il craint toutefois que cette fabrique de leaders dans le secteur de la santé ne se grippe. *« Notre génération a bénéficié d'un écosystème porteur avec des entreprises françaises de grande qualité*, avance le centralien qui a fait ses armes au sein de bioMérieux. *Mais ce sera moins le cas pour les suivantes, notamment dans les biotechs. C'est aux Etats-Unis que les choses bougent, qu'il y a le plus d'accès aux capitaux et un appétit pour la prise de risque. »*

« Droit à l'échec »

A ces avantages américains, d'autres ajouteront *« le droit à l'échec »*, une notion encore mal acceptée dans la culture managériale française. Renaud Laplanche, le cofondateur de LendingClub, pionnier du prêt en ligne entre particuliers aux Etats-Unis, introduit en fanfare à Wall Street en 2014, n'aurait en effet pas pu rebondir aussi vite dans sa France natale comme il l'a fait après son éviction de sa société en ▶▶▶

Tous droits de reproduction réservés

Pickanews

Challenges
Que dit l'économie cette semaine ?

PAYS : France
PAGE(S) :66;67;68
SURFACE :300%

PERIODICITE : Hebdomadaire
RUBRIQUE : En couverture
JOURNALISTE : Pauline Damour

▶ **28 August 2025 - N°884**

▶▶▶ 2016, à la suite d'un scandale portant sur un conflit d'intérêts. *« Commettre des erreurs et apprendre à se relever fait partie des qualités que les investisseurs reconnaissent aux Etats-Unis car ils sont prêts à vous donner une seconde chance »*, confie le créateur et CEO d'Upgrade, une néobanque implantée à San Francisco comptant près de 2000 collaborateurs et valorisée 6 milliards de dollars.

Ponts entre les cultures

Levées de fonds plus importantes, salaires plus généreux, profils de dirigeants plus atypiques… Les raisons qui poussent à l'exil sont variées. Certains patrons délocalisés, comme Mathilde Collin, cofondatrice de la start-up Front, qui propose une solution de communication collaborative aux sociétés, veulent créer des ponts entre les cultures. *« Notre réussite tient à la combinaison de la rigueur et des qualités techniques des ingénieurs français qui nous ont suivis aux Etats-Unis et au dynamisme de nos commerciaux américains »*, assure celle qui n'avait jamais quitté l'Europe avant de partir installer sa société à San Francisco, à l'âge de 24 ans. A l'inverse, l'enfant de Colmar Régis Schultz, actuel PDG de JD Sports, le « Decathlon britannique », considère que c'est son expérience anglo-saxonne acquise auprès de Kingfisher (dirigé aujourd'hui par le polytechnicien Thierry Garnier) et B&Q au Royaume-Uni qui lui a permis de réussir en France le redressement de But puis la transformation de Darty et de Monoprix.

La plupart des membres du « shadow CAC 40 » disent se sentir *« des citoyens du monde »* au niveau professionnel, même s'ils restent attachés à leurs racines. Ils sont – sans surprise – souvent sollicités par les politiques pour investir dans l'Hexagone. Mais envisagent-ils de revenir un jour ? Pas vraiment. *« La France est un très beau pays, mais qui n'aime pas la réussite »*, cingle Régis Schultz, dont le groupe a racheté l'enseigne tricolore Courir en 2024. Pourtant, si on lui proposait de prendre un jour la direction de Carrefour, il hésiterait. Preuve que les champions français restent malgré tout attractifs. **Pauline Damour**

Un « shadow CAC 40 » international

NOM	ENTREPRISE	SECTEUR	PAYS D'ORIGINE
Stéphane Bancel	Moderna	Biotech	Etats-Unis
Marguerite Bérard	ABN AMRO	Finance	Pays-Bas
Alex Bouaziz	Deel	Tech	Etats-Unis
Christophe Bourdon	LEO Pharma	Pharmaceutique	Danemark
Olivier Bron	Bloomingdale's	Commerce	Etats-Unis
Mathilde Collin	Front	Tech	Etats-Unis
Clément Delangue	Hugging Face	Tech	Etats-Unis
Philippe Delorme	Kone	Industrie	Finlande
Philippe Donnet	Generali	Assurance	Italie
Georges Elhedery	HSBC	Finance	Royaume-Uni
Stéphane de La Faverie	Estée Lauder	Luxe	Etats-Unis
Christophe Fouquet	ASML	Industrie	Pays-Bas
Laurent Freixe	Nestlé	Agroalimentaire	Suisse
Thierry Garnier	Kingfisher	Commerce	Royaume-Uni
Ariane Gorin	Expedia Group	Tourisme	Etats-Unis
Thomas Gourand	Snowflake	Tech	Etats-Unis
Hervé Hoppenot (1)	Incyte	Pharmaceutique	Etats-Unis
Antoine Jouteau (2)	Adevinta	Médias	Norvège
Ilham Kadri	Syensqo	Chimie	Belgique
Renaud Laplanche	Upgrade	Fintech	Etats-Unis
Olivier Le Peuch	SLB (Schlumberger)	Industrie	Etats-Unis
François Locoh-Donou	F5	Tech	Etats-Unis
Patrice Louvet	Ralph Lauren	Luxe	Etats-Unis
Denis Machuel	Adecco	Interim	Suisse
François Michel	John Cockerill	Industrie	Belgique
Thibaut Mongon (3)	Kenvue	Pharmaceutique	Etats-Unis
Géraldine Picaud	SGS	Certification	Suisse
Olivier Pomel	Datadog	Tech	Etats-Unis
Pierre-Yves Roussel	Tory Burch	Mode	Etats-Unis
Régis Schultz	JD Sports	Commerce	Royaume-Uni
Fidji Simo (4)	OpenAI	Tech	Etats-Unis
Pascal Soriot	AstraZeneca	Pharmaceutique	Royaume-Uni
Jean-Christophe Tellier	UCB	Pharmaceutique	Belgique
Vincent Warnery	Beiersdorf	Cosmétiques	Allemagne
Christophe Weber	Takeda	Pharmaceutique	Japon
Cédric Wilmotte	Michael Kors	Mode	Etats-Unis

(1) CONSEILLER DU CEO. (2) CEO DE LEBONCOIN. (3) CEO JUSQU'EN JUILLET 2025. (4) CEO DES APPLICATIONS D'OPENAI.

SIA Liste des Français dirigeants et fondateurs d'entreprise étrangère réalisée en collaboration avec Sia.

Tous droits de reproduction réservés

Pickanews