



Palmarès Vélite  
de la souveraineté économique

2023

**CAC40**

Le palmarès 2023  
de la souveraineté  
économique



# CRÉDITS

Conception, recherches & rédaction : Cabinet Vélite  
(Pierre-Marie de Berny, Pierre Lelièvre et Flora Mehraban,  
avec la contribution d'Alexandre de Saint-Jouan)

Codage de l'indice : Frédéric Gonand  
(docteur en économie et professeur d'économie à  
l'Université Paris Dauphine-PSL; conseiller économique de  
Christine Lagarde à Bercy de 2007 à 2011 puis Commissaire  
de la commission de régulation de l'énergie.)



Fondé en 2009, Vélite est un cabinet français indépendant, spécialisé en intelligence économique. Vélite accompagne des grands groupes dans leurs conquêtes de marchés. Les équipes du cabinet aident les décideurs de ces groupes à mieux décoder leurs marchés et gagner des appels d'offres stratégiques (France, Europe, Afrique, Amériques, Moyen-Orient, Asie, Pacifique). Basés à Courbevoie (92) les consultants de Vélite opèrent sur des marchés mûrs et émergents. Le cabinet met un point d'honneur à servir les intérêts économiques français.

[www.cabinet-velite.com](http://www.cabinet-velite.com)  
#EspritDeConquête

# EDITO

Crise de l'énergie, approvisionnement en métaux rares, menaces sur la disponibilité des semi-conducteurs... les tensions géopolitiques de ces derniers mois ont déclenché – ou du moins accéléré – une recomposition en profondeur des équilibres économiques internationaux. Dans ce contexte dégradé, les États cherchent à maîtriser leurs dépendances. La Chine comme les États-Unis poursuivent le déploiement de leurs stratégies de puissance, les BRICS s'affirment et questionnent un multilatéralisme marqué par l'hégémonie américaine.

Cette tectonique des plaques provoque des séismes économiques qui secouent l'Europe de toutes parts. À la croisée des chemins, l'Union européenne cherche avec difficulté les moyens de son autonomie stratégique. En son sein, les intérêts des États membres divergent et chacun peine à édifier sa propre souveraineté.

La question de l'indépendance énergétique de la France est symptomatique de ces dissensions : l'Allemagne se montre particulièrement offensive dans ses tentatives pour torpiller l'industrienucléaire française. Face à ces défis multiscalaires, la France n'est pas sans atouts.

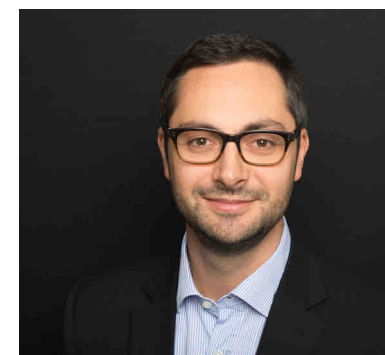
*"Il est impératif et urgent  
que les décideurs politiques  
et économiques français  
renoncent à toute forme  
d'angélisme ou de naïveté."*

Mais il est impératif et urgent que les décideurs politiques et économiques français renoncent à toute forme d'angélisme ou de naïveté, pour retrouver l'esprit de compétition, l'esprit de conquête et la culture de la gagne.

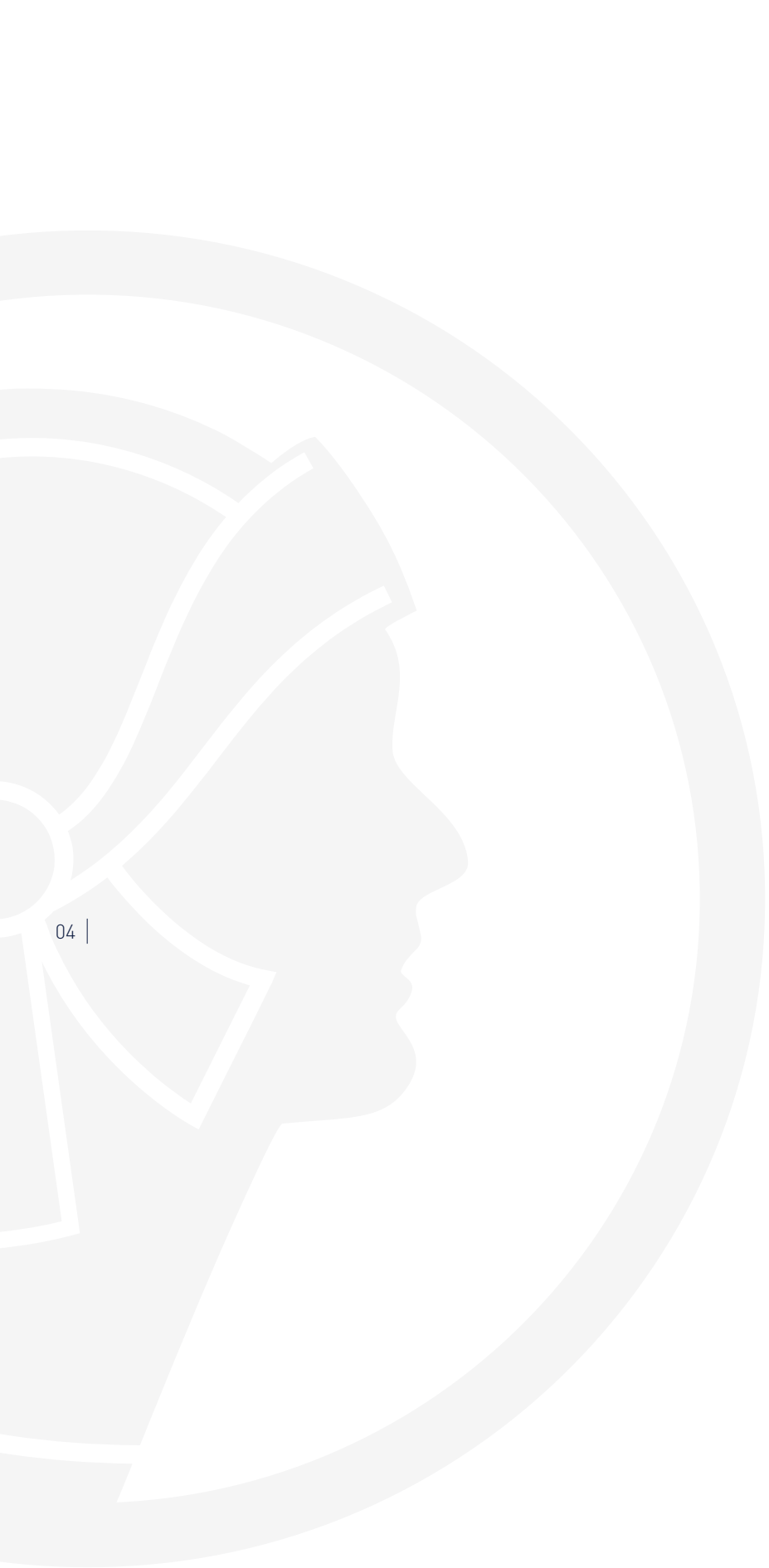
Au regard du déficit abyssal du commerce extérieur français, seul un tel sursaut permettra la reconquête de notre indépendance et de notre liberté d'action.

La présente étude cherche à y contribuer en évaluant avec méthode la contribution réelle des grands groupes français à la souveraineté économique tricolore. Souhaitons qu'elle parvienne à offrir des balises et des repères à tous ceux qui – en situation de responsabilité managériale – veulent contribuer à l'édification de notre souveraineté collective.

Pierre-Marie de Berny  
Fondateur & dirigeant - Cabinet Vélite



© AnnaClick



# SOMMAIRE

03	Edito	
06	L'Indice Vélite de la souveraineté économique	
08	Méthodologie de construction des indicateurs Vélite sur la contribution des entreprises du CAC 40 à la souveraineté économique de la France	
12	Tableau synthétique des résultats	
<b>I</b>	<b>AU-DELÀ DES INDUSTRIES DE DÉFENSE : LES VISAGES VARIÉS DES GARDIENS DE LA SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE</b>	<b>1</b>
14		
<b>I</b>	<b>LES REMONTADAS DE L'ANNÉE</b>	<b>2</b>
16		
<b>I</b>	<b>VERS UNE SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE OFFENSIVE</b>	<b>3</b>
18		
<b>I</b>	<b>UN ÉCOSYSTÈME INNOVANT MENACÉ À L'INTERNATIONAL</b>	<b>4</b>
20		
<b>I</b>	<b>LUXE ET AUTOMOBILE : PROMOUVOIR L'IMAGE DE LA FRANCE</b>	<b>5</b>
22		
<b>I</b>	<b>LE MODÈLE BOUYGUES : INDÉPENDANCE VIS-À-VIS D'INTÉRÊTS ÉTRANGERS, DIVERSIFICATION ET CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE</b>	<b>6</b>
24		
<b>I</b>	<b>CLOUD SOUVERAIN : DE LA PRIORITÉ AUX DONNÉES SENSIBLES À UNE APPROCHE 100 % SOUVERAINE</b>	<b>7</b>
26		
<b>I</b>	<b>MAINTENIR LE POUVOIR DÉCISIONNAIRE EN FRANCE</b>	<b>8</b>
28		
<b>I</b>	<b>STMICROELECTRONICS : UNE ENTREPRISE STRATÉGIQUE POUR L'AVENIR MAIS À L'EMPREINTE FRANÇAISE INCERTAINE</b>	<b>9</b>
30		
<b>I</b>	<b>L'ACTIONNARIAT D'ALSTOM SE TRANSFORME : UNE PRÉSENCE EUROPÉENNE EN DÉCLIN</b>	<b>10</b>
32		
<b>I</b>	<b>L'ENJEU DE LA TRANSPARENCE</b>	<b>11</b>
34		

# L'Indice Vélite de la souveraineté économique

Le **Palmarès Vélite de la souveraineté économique** est une production interne et indépendante, de sa conception à sa réalisation. Les consultants Vélite ont fourni le travail conceptuel de **création de l'indice**, puis ont effectué les **recherches** et les **analyses** nécessaires au classement des groupes et à la rédaction de ce rapport.

Ce Palmarès est ambitieux à au moins deux titres. D'abord il se propose d'analyser et classer quarante groupes d'envergure internationale, tous très différents. Ensuite, ce palmarès entend viser l'objectivité, puisque le rôle du Cabinet Vélite a toujours été d'apporter un regard factuel et neutre dans ses analyses.

Afin de souscrire à ces objectifs, la méthodologie déjà éprouvée avec succès l'année dernière a été reconduite. Avec **5 grands indicateurs**, appuyés par **19 indicateurs de second rang** et **63 indicateurs de troisième rang**, ce sont plus de **2 000 données d'entrée** qui ont été collectées et analysées pendant 5 mois par notre équipe afin d'attribuer leurs scores aux entreprises du CAC 40. **C'est sur cette multitude d'éléments concrets que se fonde l'indice Vélite de la souveraineté économique.**

## La souveraineté économique : une approche englobante mais précise.

En ce qui concerne l'approche conceptuelle, nous adoptons la définition suivante de la souveraineté :

« La souveraineté économique consiste à augmenter et protéger la **puissance économique d'un Etat**. Ceci afin de lui assurer un **rôle incontournable** dans les chaînes de valeurs économiques mondiales. Et de telle sorte qu'elle bénéficie à l'**ensemble de sa population et de ses territoires**. »

Dans cette définition transparaissent les trois dimensions constitutives de notre indice, qui nous semblent toutes indispensables :



## La dimension offensive

### Force d'innovation technologique

La souveraineté économique se doit d'être une notion positive, orientée vers un objectif

de conquête de marchés. Nous refusons la vision d'une souveraineté économique étriquée et exclusivement défensive, qui ne serait qu'un protectionnisme attentiste dirigé contre l'extérieur. De notre point de vue, la souveraineté économique doit être une obsession active en faveur du développement de la puissance économique française sur la scène mondiale. Elle est nourrie par une

impulsion de vitalité, qui est la capacité du pays et de ses entreprises à se dépasser.

L'innovation incarne parfaitement cet impératif de progrès technique, condition indispensable de la souveraineté économique.

La force d'innovation technologique est d'abord un élément central de la compétitivité de l'entreprise. La capacité d'innovation est la clé de voûte des grands groupes qui doivent faire face à la rude concurrence internationale. Une société incapable d'innover se repose sur ses acquis puis, inévitablement, dépérit. Une fois fragilisée, elle devient une proie facile à la merci des différentes tentatives de prise de contrôle, notamment par des acteurs étrangers. En revanche, une entreprise innovante est en mesure d'assurer son avenir, de se développer et donc de renforcer la puissance économique française.

### Soft power

Dans notre définition, la souveraineté économique est rattachée à la notion de puissance économique. C'est pourquoi nous prenons en compte cette dernière au sein de nos indicateurs, tout en la divisant selon la terminologie classique de Joseph Nye : *soft power* et *hard power*.

Le *soft power* est un ensemble d'outils que peut mobiliser un Etat pour arriver à ses fins autrement que par la manière forte : influence, rayonnement culturel, capacité de commandement, etc. Sans ces outils, l'Etat n'est pas en possession de l'ensemble de ses moyens et sa capacité de libre décision est donc limitée. Par conséquent, renforcer le *soft power* doit être une priorité pour garantir la souveraineté économique de l'Etat. Les entreprises peuvent y participer en contribuant au rayonnement et à l'influence française.

### Hard power

Le *hard power* incarne l'autre versant de la puissance. Dans sa conception classique, il regroupe les moyens de coercition que peut utiliser un Etat pour imposer sa volonté. La puissance économique est traditionnellement incluse dans le *hard power* mais nous affinons ici la notion pour considérer uniquement le *hard power* en lien avec la souveraineté économique.

Nous regroupons dans cet indicateur les éléments qui témoignent de la vigueur

économique de l'entreprise et de sa capacité à saisir des opportunités à l'étranger.

## La dimension défensive

L'indépendance est le premier mot qui vient à l'esprit quand on parle de souveraineté économique. Si cet indicateur est évoqué après l'aspect offensif, c'est qu'avant de savoir comment la puissance économique est protégée, il faut déjà établir qu'il existe une puissance économique. Les trois indicateurs précédents remplissent cette mission.

Une fois qu'ont été posés le savoir-faire de l'entreprise et sa puissance à la fois par sa contribution au *soft* et au *hard power*, reste la question de la souveraineté de l'entreprise elle-même. Le groupe est-il capable de s'engager librement, indépendamment au profit de la souveraineté française ? Possède-t-il une inclination particulière en faveur de l'indépendance et de la puissance de l'économie française ? L'indépendance est l'indicateur phare de notre indice, le ciment qui consolide toutes les dimensions de la souveraineté économique.

## La dimension contributive

La souveraineté économique est avant tout un moyen de garantir la prospérité économique de la France et de son territoire. C'est pourquoi, par souci d'équilibre, notre définition ne se cantonne pas à la conquête de marchés internationaux par les grands groupes. La prospérité du territoire français est indétachable de la notion de souveraineté économique.

Cet indicateur est en quelque sorte l'âme de la souveraineté économique. Si celle-ci n'était qu'un outil pour enrichir les multinationales, elle serait vaine. En revanche, la participation active au développement du territoire et notamment au tissu des PME et TPE qui gravitent autour des sociétés du CAC 40 donne tout son sens au soutien qu'apporte l'Etat aux grands groupes.

Premiers promoteurs et défenseurs de la souveraineté économique, ces entreprises ont aussi une responsabilité importante dans la fertilisation économique – et donc sociale – du territoire français.



# Méthodologie de construction des indicateurs Vélite sur la contribution des entreprises du CAC 40 à la souveraineté économique de la France.

Par Frédéric Gonand, professeur d'économie à l'Université Paris Dauphine-PSL



Le calcul des indicateurs à partir de la base de données constituée par le cabinet Vélite utilise une méthodologie standard de l'OCDE pour élaborer des indicateurs institutionnels<sup>1</sup>. Cette note résume le mode de calcul des indicateurs. En résumé, la contribution d'une entreprise du CAC40 à la souveraineté économique de la France distingue 5 rubriques principales :

**La Force d'innovation technologique** de l'entreprise, mesurée à partir de l'activité de R&D de l'entreprise qu'il s'agisse de ses résultats en termes de brevets (*Indicateur 1*) ou des moyens financiers mobilisés (*Indicateur 2*), et de certaines actions de l'entreprise en termes de formation de ses salariés (*Indicateur 3*).

**La contribution à la vitalité économique des territoire et à la solidarité nationale**, mesurée à partir du nombre d'emplois créés en France et de son évolution (*Indicateur 4*), de mesures de la solidarité avec les PME françaises (*Indicateur 5*), et de l'intensité de certaines actions sociales (*Indicateur 6*).

**La contribution au rayonnement de la France** (ou « *soft power* »), mesuré à l'aide d'index de réputation médiatique (*Indicateur 7*), des actions

de promotion de la langue françaises (*Indicateur 8*) ou de sponsoring et partenariats à fort rayonnement (*Indicateur 9*).

**La Contribution à la puissance économique française** (ou « *hard power* ») évaluée à l'aune du rang mondial de l'entreprise sur une activité plus ou moins critique (*Indicateur 10*), de sa capacité d'investissement grâce au cash disponible (*Indicateur 11*), des acquisitions d'entreprises étrangères (*Indicateurs 12*) et de ses conquêtes de marchés à l'international (*Indicateur 13*).

**L'indépendance vis-à-vis de puissances étrangères**, captée dans des indicateurs de nationalité des détenteurs du capital (*Indicateur 14*) ou du top management (*Indicateur 15*), de capacité de résistance à des OPA (*Indicateur 16*), de localisation des activités critiques (*Indicateurs 17*), de protection du patrimoine informationnel (*Indicateur 18*) et de sensibilité aux enjeux d'intelligence économique (*Indicateur 19*).

Chacun des **19 indicateurs de 2<sup>e</sup> rang** est construit selon un ordre croissant sur une échelle de 1 à 10, comme une **combinaison linéaire de plusieurs indicateurs de 3<sup>e</sup> rang**, issus de la base de données ouvertes ou estimées par le cabinet Vélite. Chaque indicateur d'une entreprise doit être lu de façon relative au niveau des indicateurs des autres entreprises : en soi, la valeur de 1 ou de 10 n'a pas de signification dans l'absolu – il s'agit d'une métrique de comparaison.

La construction de chacun des **cinq indicateurs de 1<sup>er</sup> rang** présentés ci-dessus nécessite une évaluation de l'importance relative attribuée aux différents indicateurs de 2<sup>e</sup> rang. Les travaux de l'OCDE utilisent généralement une pondération aléatoire en la matière, en raison des différences de cadres institutionnels selon les pays et les années. Le contexte des indicateurs Vélite ne contraint pas à ce choix et les pondérations des indicateurs de 2<sup>e</sup> rang peuvent être fixées à l'aide de l'expertise du cabinet Vélite. Cette approche est justifiée dans la mesure où, contrairement à la méthode de l'OCDE sur ce point, elle tire profit d'une connaissance détaillée de la manière dont les attributs institutionnels interagissent. Il n'y a donc pas d'approche probabiliste quant aux pondérations des indicateurs de rang 2 pour le calcul des cinq indicateurs de rang 1.

En revanche, le calcul de l'indicateur composite de synthèse, qui agrège les cinq indicateurs de rang 1, obéit à une logique différente d'une simple combinaison linéaire. Cette dernière donnerait une image déformée de la contribution des entreprises du CAC 40 à la souveraineté économique de la France, en minimisant les interactions entre l'innovation, le soft-power, le hard power et l'action territoriale d'une part, et l'Indépendance vis-à-vis de puissances étrangères. En conséquence, une complémentarité entre les indices intermédiaires a été définie et prise en compte dans l'indicateur de synthèse. Une entreprise classée en haut de l'échelle en matière d'innovation, de soft power, de hard power et d'action territoriale est considérée comme relativement moins bien classée à l'aune de chacun de ces quatre critères de deuxième rang si elle se classe en bas de l'échelle en matière

d'Indépendance vis-à-vis de puissances étrangères. Pour tenir compte de cette complémentarité avec l'indicateur d'Indépendance vis-à-vis des puissances étrangères, la méthode transforme les valeurs des indices de 2<sup>e</sup> rang selon une moyenne géométrique entre cet indice et celui d'Indépendance. Bien qu'intuitive, cette méthode postule un degré fixe et arbitraire d'intensité des complémentarités entre les indicateurs intermédiaires. L'indicateur de synthèse est alors calculé – conformément à la méthode de l'OCDE – comme une combinaison linéaire à pondération aléatoire des indices de 2<sup>e</sup> rang transformés. Nous fournissons les intervalles de confiance à 90% autour d'une valeur obtenue par moyenne arithmétique où tous les indicateurs de 2<sup>e</sup> rang transformés ont la même pondération (en l'espèce, 1/5).

Plus de **2 000** données d'entrée collectées

Une étude ambitieuse et innovante



Palmarès Vélite de la souveraineté économique

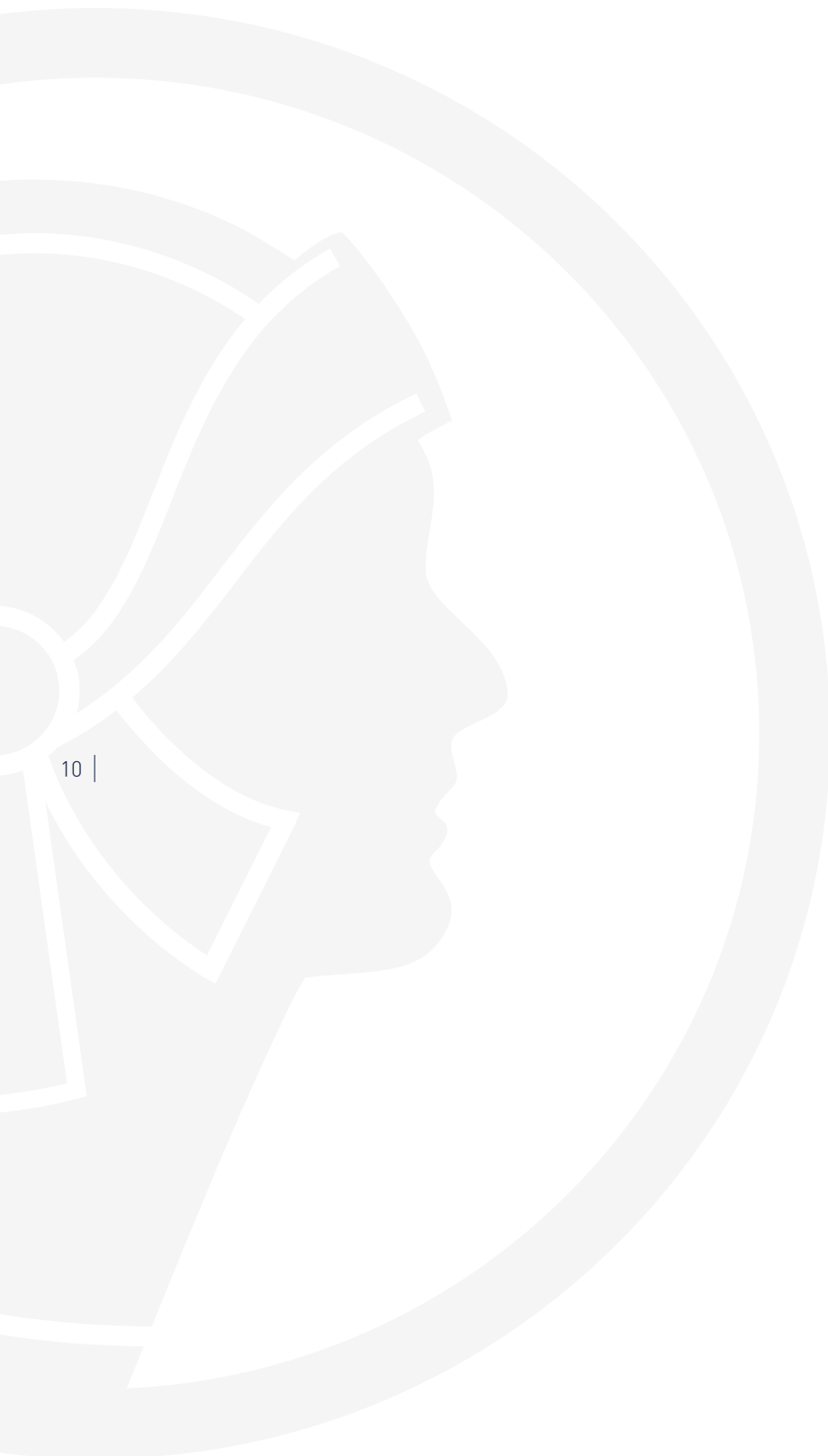
2023

**5**  
indicateurs

**19**  
indicateurs de second rang

**63**  
indicateurs de troisième rang

<sup>1</sup> Voir notamment Gonand F., J. Jourard et R. Price (2007), « Public spending efficiency : institutional indicators in primary and secondary education », OECD Economics Department Working paper n°543.

















Palmarès Vélite  
de la souveraineté économique

2023



TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES RÉSULTATS

12 |

		Contribution à la souveraineté économique française (indice général)	Force d'innovation technologique (indicateur 1)	Contribution à la puissance économique française (indicateur 2)	Contribution au rayonnement de la France (indicateur 3)	Indépendance vis-à-vis de puissances étrangères (indicateur 4)	Contribution à la vitalité économique des territoires & solidarité nationale (indicateur 5)
1	 SAFRAN	10	7.4	5,6	7,4	8	8,5
2	 BOUYGUES	9,7	1	3,7	7,5	10	9,6
3	THALES	9,7	4	5,3	7,2	8,6	7,9
4	 orange	9,3	2.8	4,2	8,7	8,7	6,6
5	LVMH	8,6	1,5	6	8,6	8,1	5,2
6	 TotalEnergies	8,6	2,3	10	8,2	6,5	8,8
7	 CA	8,6	1,3	5,6	7	7,8	8,7
8	 HERMÈS PARIS	8,4	1,4	4,9	8,4	8,5	4,1
9	 ENGIE	8,4	1,1	7,5	7	7,6	7,2
10	L'ORÉAL	8,3	4,3	3	8,6	7,8	3,5
11	 DASSAULT SYSTEMES	8,1	1,8	5,8	6,5	8,5	2,5
12	sanofi	7,8	6,4	8,1	7,5	5,3	7,2
13	GROUPE RENAULT	7,8	5,3	4,7	10	5,9	4,6
14	 MICHELIN	7,7	2,9	4,6	9,5	6,2	6,9
15	 SAINT-GOBAIN	7,6	2,8	8,1	5,8	6,2	5,9
16	VINCI	7,2	0,8	5,8	5,1	7	5,9
17	 Air Liquide	7,1	2,9	5,5	7,2	5,6	7
18	 KERING	7,1	2,9	3,6	6,2	7,3	4
19		7	1,4	5,5	8,3	6	5,2
20	 VEOLIA	7	1,5	6,2	5,5	5,9	7,2

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

		Contribution à la souveraineté économique française (indice général)	Force d'innovation technologique (indicateur 1)	Contribution à la puissance économique française (indicateur 2)	Contribution au rayonnement de la France (indicateur 3)	Indépendance vis-à-vis de puissances étrangères (indicateur 4)	Contribution à la vitalité économique des territoires & solidarité nationale (indicateur 5)
21	 SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	6,9	1,3	5,1	8,6	5,3	8,7
22	 BNP PARIBAS	6,7	0,9	5,2	8,9	5	10
23	 Schneider Electric	6,5	3,7	9,5	6,8	4,2	6,8
24	Capgemini	6,3	0,9	4,4	6,6	5,8	5,2
25	ALSTOM	6,1	2,4	5,1	6,3	4,6	6,4
26	 AXA	5,9	0,9	6,4	6,7	5	3,8
27	vivendi	5,8	0,8	2,7	5,6	6,7	1,6
28	 DANONE	5,7	1,2	4,1	7,6	4,8	4,5
29	 legrand	5,7	0,6	4,1	8,1	5	4,3
30	STELLANTIS	5,6	10	6,4	4,9	3,4	3
31	AIRBUS	5,3	6,2	4,1	7,9	3,1	6,3
32	 UNIBAIL-RODANCO-WESTFIELD	5	0,4	1,9	5,2	6,4	0,7
33	 Pernod Ricard	5	0,4	2,3	6,2	5,5	1,6
34	Worldline	4,8	0,4	2,6	5,5	5,2	1,5
35	ESSILORLUXOTICA	4,4	1,6	2,7	6,3	3,7	2,2
36	 PUBLICIS GROUPE	4,3	0,4	2,2	7,3	4	2,5
37	 ST	4,1	3,4	7,7	3	2,5	3,5
38	 Teleperformance	3,8	0,2	2,5	6,5	4,7	0
39	eurofins	3,7	0,4	3,1	5,5	3,3	1,6
40	 ArcelorMittal	1,9	1,7	8,9	3,5	1,1	0

| 13

NOTE : les scores des groupes ont été transposés sur 10 dans un souci de clarté.  
La note de 10 indique que le groupe réalise la meilleure performance sur l'indicateur concerné.



1

# AU-DELÀ DES INDUSTRIES DE DÉFENSE : LES VISAGES VARIÉS DES GARDIENS DE LA SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE

Dans le contexte de la guerre en Ukraine, l'accent est mis sur les entreprises de défense comme piliers de la souveraineté économique française. L'édition 2023 du Baromètre souveraineté du cabinet Vélite confirme ce constat, mais met en lumière une réalité plus complète.

## La souveraineté économique ne se résume pas à la défense :

Ses principaux contributeurs, identifiés dans notre TOP 10, représentent une vraie diversité en matière de secteurs industriels, avec des champions dans plusieurs domaines parfois critiques.

Si le secteur de l'**Aérospatial** et de la **Défense** demeure toujours en bonne place – Safran figure en tête du classement pour la deuxième année consécutive – la diversité des grandes entreprises de notre pays est une force :

- Les **Télécommunications** avec Orange ;
- L'**Energie** avec TotalEnergies et Engie ;
- Le secteur **Banques et assurances** avec le Crédit Agricole ;
- Le **Luxe et cosmétiques** avec LVMH, Hermès, et L'Oréal qui intègre le TOP 10 de cette année.

Le groupe Bouygues, qui fait une entrée fracassante en deuxième position de notre baromètre cette année, est représentatif en soi de cette richesse : groupe aux nombreuses facettes, il intervient dans la construction et les travaux publics, dans la promotion immobilière, dans les services multitechniques (avec le rachat d'Equans), dans les télécoms et dans les médias.

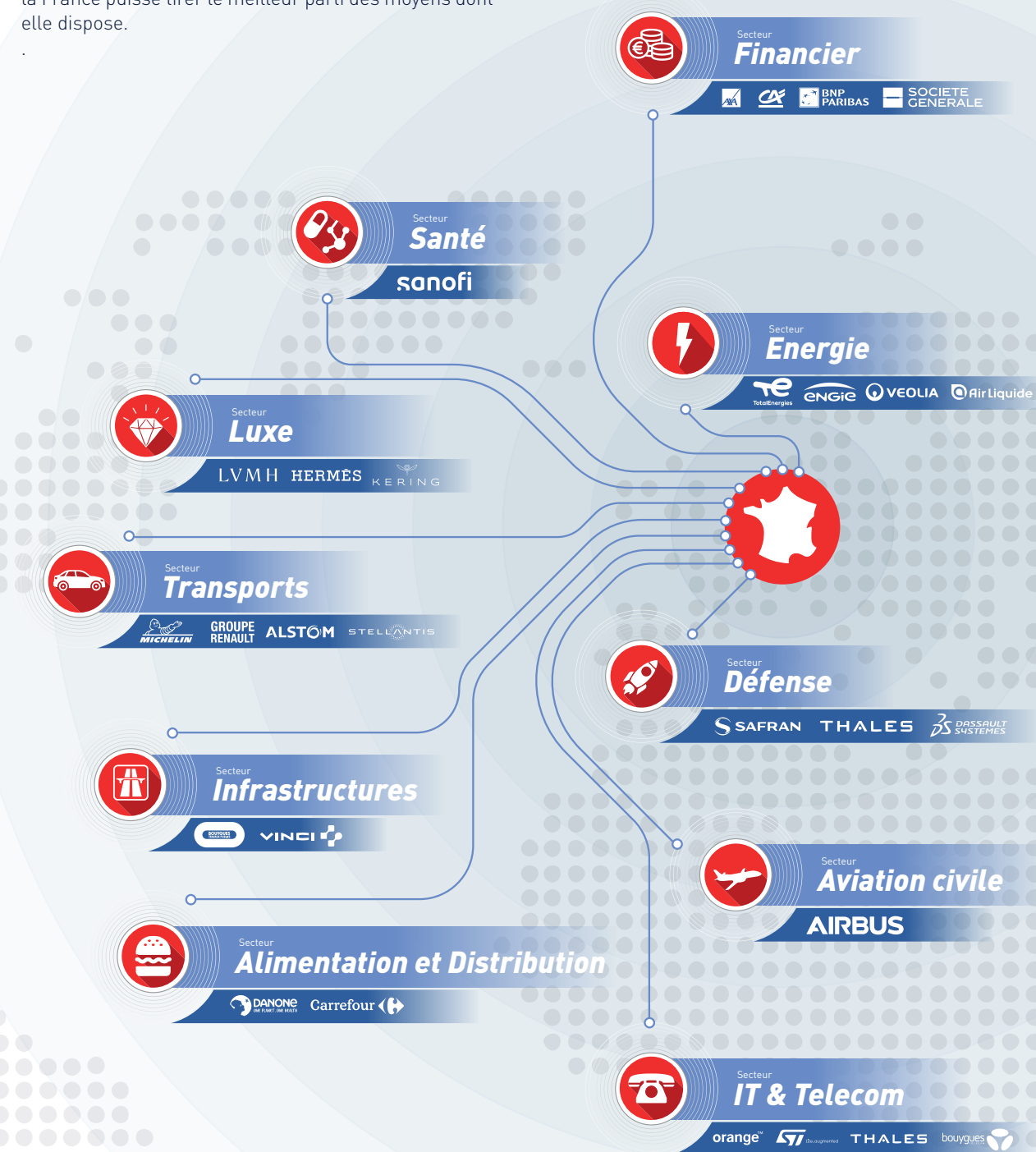
## La France possède un potentiel de souveraineté de premier ordre.

Mentionnons la diversité du CAC 40 dans son ensemble, avec des acteurs de premier ordre dans des domaines très divers, mais aussi des entreprises et structures extérieures à cet indice financier, qui seront essentiels pour les évolutions de demain. Pensons simplement au Commissariat à l'Énergie Atomique et aux énergies alternatives (CEA) - dont le rôle est et demeurera essentiel dans la transition énergétique - mais aussi au CNRS, ou encore à l'INSERM.

Mais dans le contexte actuel, la souveraineté économique passe également par une réindustrialisation digne de ce nom. La France est l'un des pays européens qui souffrit le plus des délocalisations et de la logique *fabless*. Or, la place de la France est spécifique en Europe :

l'autonomie stratégique européenne dépendra en grande partie de la robustesse de l'économie française, sans pour autant que celle-ci soit fongible dans une « souveraineté » européenne.

Bien que le pays joue en première division dans une pluralité de secteurs d'activité, il nous faut désormais être en mesure de choisir nos dépendances. Face aux enjeux de demain, à l'ambition du plan France 2030, il reste de nombreux chantiers à entreprendre pour que la France puisse tirer le meilleur parti des moyens dont elle dispose.





2

## LES REMONTADAS DE L'ANNÉE

Cette année, trois entreprises du CAC 40 ont réalisé une progression importante dans notre classement.

+8

### Kering

Second acteur du luxe parmi nos remontadas 2023, Kering voit sa position évoluer de huit places. Le conglomérat français, numéro deux mondial du luxe par son chiffre d'affaires, se hisse en 18<sup>e</sup> position de notre baromètre souveraineté.

Le groupe gagne des points sur le *Hard Power* grâce à de bons résultats et à l'acquisition du lunettier américain Maui Jim, plus grande marque indépendante de lunettes de soleil au monde, mais surtout sur le volet contributif : le nombre d'emplois en France a progressé de 22 % entre 2019 et 2022.



K E R I N G

+9 *L'entrée sur le podium*



BOUYGUES

### Bouygues : une arrivée remarquable sur le podium

Auparavant aux portes du TOP 10, en onzième position, le groupe Bouygues signe la plus forte progression de l'année en gagnant neuf places sur notre indice. Cette hausse est principalement due à deux facteurs :

- D'une part le rachat d'**Equans**, qui permet au groupe Bouygues d'augmenter considérablement son nombre d'emplois en France, et d'accomplir ainsi une hausse considérable sur le volet contributif ;
- D'autre part, la participation du groupe Bouygues, via Bouygues Telecom, au projet de cloud souverain **Numspot**.

Nous développons plus en détail les forces de Bouygues dans une partie dédiée de cette étude.

### Hermès : la contribution au soft power français et l'engagement territorial propulsent la marque

Hermès progresse également de six places, et fait son entrée dans le TOP 10 de notre étude. Fort de ses résultats, cette performance s'explique avant tout par une progression importante au sein de nos indicateurs *Soft Power* et *Contribution au développement économique du territoire* : Hermès gagne en effet 9 points au sein du classement *RepTrak*, tandis que la maison a créé 4300 emplois sur trois ans.

En ce qui concerne la contribution à la puissance économique française, Hermès se hisse en septième position du classement *Global Powers of Luxury Goods 2022* de Deloitte. La croissance impressionnante des ventes d'Hermès à fin décembre 2022 témoigne de la force de sa contribution sur le volet *Hard Power*.

La marque se distingue par son modèle artisanal intégré, son réseau de distribution efficace et sa créativité. La fidélité de sa clientèle joue également un rôle clé dans son succès. Hermès continue ainsi à renforcer la marque France à l'échelle mondiale.

+6 *Rejoint le Top 10*



HERMÈS  
PARIS

## 3

VERS UNE SOUVERAINETÉ  
ÉCONOMIQUE OFFENSIVE

Si l'on associe volontiers la souveraineté économique à la dimension protectrice et résiliente d'une économie, on oublie l'importance de l'aspect offensif. Certes, une politique protectionniste peut permettre de protéger certaines industries, mais s'en tenir uniquement à l'érection de protections est une impasse : être souverain, c'est aussi disposer de la capacité à ne pas être soumis aux pressions, et développer une culture de projection hors du territoire, afin de nous rendre incontournables au sein des chaînes de valeur internationales. C'est d'ailleurs l'esprit de la veille #EspritDeConquête du Cabinet Vélite.

*"Au moins 19 entreprises du CAC 40 réalisent plus des trois-quarts de leur chiffre d'affaires à l'étranger, et neuf d'entre elles plus de 90 %."*

Au moins 19 entreprises du CAC 40 réalisent plus des trois-quarts de leur chiffre d'affaires à l'étranger, et neuf d'entre elles plus de 90 %. La plupart des entreprises maintiennent une part de chiffre d'affaires

### Force d'innovation technologique

- Moyens mobilisés en R&D
- Dépôts de brevets
- Préservation & développement des savoir-faire

### Contribution à la puissance économique française (hard power)

- Conquêtes de marchés à l'international
- Acquisitions d'entreprises étrangères
- Rang mondial sur une activité critique
- Capacité d'investissement

### Contribution au rayonnement de la France (soft power)

- Réputation du groupe à l'international
- Promotion de la langue française
- Sponsoring et partenariats à fort rayonnement

à l'étranger équivalente à l'année précédente, mais certaines réalisent une importante progression.

Dans le secteur des **Infrastructures**, c'est le cas de Bouygues, qui s'approche des 50 % de CA à l'étranger, mais aussi de Vinci, qui passe de 46,7 % à 54,7 % : c'est la première fois dans l'histoire du groupe que son chiffre d'affaires à l'international dépasse celui réalisé en France, notamment grâce à son activité de concessionnaire. Mentionnons par ailleurs que **17 entreprises du CAC 40 figurent dans le TOP 3 mondial de leurs secteurs respectifs**.

Alors que les rachats d'entreprises sensibles par des investisseurs étrangers font régulièrement l'actualité<sup>1</sup>, il convient de souligner que les entreprises du CAC 40 peuvent également adopter une stratégie offensive. La diversité des secteurs représentés au sein du CAC 40 est une fois de plus mise en évidence par les acquisitions réalisées par des entreprises françaises opérant dans l'énergie, l'industrie du médicament et l'agroalimentaire, entre autres.

Le groupe Vinci conforte d'ailleurs sa place de premier opérateur aéroportuaire privé mondial en prenant 29,99 % du groupe aéroportuaire mexicain OMA (*Grupo Aeroportuario del Centro Norte*). C'est également le cas

de TotalEnergies (classé 1er sur le volet Hard Power), qui a fait l'acquisition de 50 % des parts de Clearway Energy Group, 5e acteur des énergies renouvelables aux États-Unis, ou encore de Saint-Gobain, qui s'offre l'entreprise américaine GCP Applied Technologies, leader de la chimie de la construction, pour plus de deux milliards de dollars. L'héritière de la Manufacture royale des glaces s'est également approprié le groupe canadien Kaycan, spécialiste des clins de façade et des revêtements en vinyle, pour près d'un milliard de dollars.

Cependant, il est impératif, urgent et hautement critique d'intensifier cette volonté offensive de conquête de marchés extérieurs. Les chiffres du déficit commercial de 2022, s'élevant à 163,6 milliards d'euros, soit 7 % du PIB, atteignent un niveau sans précédent depuis 1949. Ce déficit a doublé depuis 2021 ! Cette situation n'est pas tenable. Elle est inacceptable pour un pays industriel tel que la France. Le rapport du Haut-Commissariat au Plan nous rappelle que les exportations françaises ne représentent désormais que 2,4 % du total mondial, alors qu'elles représentaient 5,2 % au début du siècle. L'économie française demeure prise au piège de multiples dépendances, accumulées au long des décennies de désindustrialisation.

**17** entreprises du CAC 40  
sont sur le podium  
mondial de leur  
secteur respectif

**19** entreprises du CAC 40  
réalisent plus des 3/4  
de leur CA à  
l'étranger

<sup>1</sup> Anne Drif, Bercy a autorisé plus de 130 rachats d'entreprises sensibles par des étrangers en 2022, Les Echos, 8 mai 2023

4

## UN ÉCOSYSTÈME INNOVANT MENACÉ À L'INTERNATIONAL

20 |

**1415 brevets**  
déposés en 2022

STELLANTIS

**1482 brevets**  
déposés en 2022

SAFRAN

sanofi

AIRBUS  
GROUP

GROUPE  
RENAULT

**Top 5**

des plus importants  
innovateurs du CAC 40

### Un écosystème innovant à valoriser

Le baromètre 2023 met en évidence une fois de plus la remarquable capacité d'innovation de plusieurs entreprises du CAC 40. Parmi elles, Stellantis et Safran se démarquent en déposant chacune plus de 1400 brevets en 2022.

Leur engagement et leur investissement dans la recherche et le développement les placent parmi les principaux innovateurs du CAC 40, aux côtés de Sanofi, Airbus et Renault, qui forment ainsi le TOP 5 des acteurs les plus innovants.

Ces chiffres sont en accord avec les données fournies par l'Office européen des brevets (OEB) : la France est le 5<sup>e</sup> demandeur mondial en matière de dépôts de brevets.

*"La France est le 5<sup>e</sup> demandeur mondial en matière de dépôts de brevets."*

Il est intéressant de noter que la plupart des autres grands pays européens connaissent également une augmentation des demandes de brevets (à l'exception de l'Allemagne), la France affichant une croissance notable de 1,9 % en 2022. Cette hausse est toutefois à mettre en perspective avec le monde asiatique : la Chine affiche une croissance de 15,9 %, tandis que la Corée du Sud, avec 10 % de croissance, talonne la France dans le classement à 533 brevets près <sup>2</sup>.

### L'enjeu de la formation

Dans la perspective du plan France 2030, la réindustrialisation, la préservation et la reconquête des savoir-faire sont des enjeux primordiaux pour le développement économique du pays. Pour parvenir à relever ce défi, il est essentiel de mettre l'accent sur la

formation, adaptée aux nouvelles technologies et aux évolutions du marché.

La formation n'est pas uniquement nécessaire pour les nouvelles technologies, mais concerne tous les secteurs d'activités. « Pour générer de la croissance, il faut recruter et former et tous nos artisans apprennent leur métier chez nous »<sup>3</sup> affirmait Guillaume de Seynes, directeur général d'Hermès, dans Le Figaro en mai 2023. La majorité des entreprises du CAC 40 dispose de leurs propres centres de formation (école interne, leadership program, centre de formation des apprentis...), et ce tous secteurs confondus.

### Alerte sur la place de la France dans le monde

Toutefois, il convient d'alerter sur la place des entreprises du CAC 40 dans le monde : depuis 2021 et la disparition d'Airbus (classé 34<sup>e</sup> sur 50 en 2020), plus aucune d'entre elles ne figure au sein du classement des cinquante **Most Innovative Companies**, publié par le Boston Consulting Group.

*"Plus aucune entreprise du CAC 40 ne figure au sein du classement Most Innovative Companies du BCG"*

Si la France demeure le deuxième pays européen pour les demandes de brevets auprès de l'OEB, seules deux entreprises du CAC 40 figurent dans le TOP 50 des plus grands déposants auprès de cette institution (Airbus et Safran, respectivement en 26<sup>e</sup> et 33<sup>e</sup> position).

Selon les chiffres de l'OCDE, la France dépensait autour de 2,2 % de son PIB dans la R&D en 2021<sup>4</sup> : c'est légèrement plus que la moyenne de l'Union européenne, mais inférieur à la moyenne de l'OCDE (2,71 %), à l'Allemagne (3,1 %), aux États-Unis (3,5 %), à la Corée du Sud (4,9 %), ou encore à Israël (5,56 %).

<sup>2</sup> Office Européen des Brevets, *European patent applications per country of origin*, 30 janvier 2023

<sup>3</sup> Olivia Détréjat, *Comment le luxe dope l'économie française*, Le Figaro, 12 mai 2023

<sup>4</sup> OCDE, *Dépenses intérieures brutes de R-D (indicateur)*, doi: 10.1787/49ef953e-fr (Consulté le 07 juin 2023)

| 21



## 5

LUXE ET AUTOMOBILE :  
PROMOUVOIR L'IMAGE  
DE LA FRANCELe luxe, moteur  
d'influence

Un secteur ressort comme très contributif à la souveraineté économique : le **Luxe**.

Lorsque nous pensons *Hard Power*, nous pensons volontiers aux secteurs de la **Défense** ou encore de l'**Energie**. Pourtant, les KOHL (Kering, L'Oréal, Hermès et LVMH) signent cette année des performances remarquables sur ce volet, avec plus de 90 % de leur chiffre d'affaires réalisé à l'étranger pour LVMH et Hermès.

Les exportations de produits de luxe français ont atteint près de 70 milliards d'euros en 2022, enregistrant une augmentation de 18 % par rapport à l'année précédente, dépassant même le niveau antérieur à la crise du Covid. Avec plus de 1 million d'emplois directs ou indirects, le luxe *made in France* a un impact important sur la production dans le pays, bien qu'il représente seulement 1,7 % du PIB français.

L'imaginaire du luxe dope l'attractivité des produits français : le luxe brille par son image de marque et bénéficie à toute l'industrie tricolore en portant haut le pavillon de la marque France. Il valorise cet actif immatériel et contribue à soutenir l'export. Au sein de notre baromètre 2023, LVMH, Hermès, et L'Oréal

figurent à la fois dans le TOP 10 du *Soft Power* et dans le TOP 10 au classement général.

L'année dernière, nous mettions en avant l'importance de cette contribution au *Soft Power* français, qui ne s'est pas démentie. Au contraire : au sein de l'*Anholt-Ipsos Nation Brands Index*, étude annuelle qui recueille les perceptions des pays du monde entier depuis 2008, la France rejoint cette année le TOP 5 des « marques pays » au niveau mondial, dépassant ainsi le Royaume-Uni.

## La place de l'automobile

Toutefois, il est intéressant de constater que les deux champions du *Soft Power* français sont représentés cette année par des entreprises du secteur **Automobile et pièces** : Renault figure en tête, tandis que Michelin occupe la seconde place.

L'image de Renault se démarque notamment grâce à son vaste éventail de partenariats sportifs. En plus d'être le sponsor officiel de la Fédération Française du Sport Automobile, le constructeur au losange est également un partenaire majeur de la Fédération Française de Rugby, de la Fédération Française Handisport et de Roland Garros, prenant ainsi la place traditionnelle de Peugeot. De son côté, Michelin connaît une ascension fulgurante de sa réputation à l'échelle mondiale, avec une montée de 10 places au classement *RepTrak*, lui permettant ainsi d'atteindre une position enviable au 22<sup>e</sup> rang mondial.

Les banques, vecteurs  
du *Soft Power* à travers  
la francophonie  
et le sport

Enfin, deux banques figurent cette année en très bonne position sur notre indicateur *Soft Power* : BNP Paribas et la Société Générale. Ces deux banques participent activement au rayonnement de la France dans le monde, principalement pour deux raisons :

- Plusieurs initiatives en faveur de la francophonie (prix de thèses rédigées en français, soutien à des formations diplômantes comme le DU FLaViC de l'IUT de Paris, appui à la francophonie en Afrique...)
- Des partenariats sportifs (comme avec la Fédération française de Golf pour BNP Paribas ou la Fédération française de Rugby pour la Société Générale) et universitaires.

1 Secteur Automobile

GROUPE RENAULT

2 Secteur Automobile



3 Banque



BNP PARIBAS

4 IT &amp; Telecom

orange™

5 Luxe

LVMH

6 Banque

SOCIETE GENERALE

RENAULT

brille par son vaste éventail de

partenariats  
sportifs

7 Cosmétique

L'ORÉAL

8 Luxe

HERMÈS

9 Distribution

Carrefour

SOCIETE GENERALE

BNP PARIBAS

10 Energie

LES BANQUES  
vecteurs  
du soft-power  
francophonie  
et sportLe luxe porte haut le pavillon  
de la marque FranceTop10  
du Soft Power



6

# LE MODÈLE BOUYGUES : INDÉPENDANCE VIS-À-VIS D'INTÉRÊTS ÉTRANGERS, DIVERSIFICATION ET CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE

Certes, la dimension offensive est importante... à condition que nos fleurons ne nous échappent pas.

Si la souveraineté implique la maîtrise de la propriété intellectuelle, la résilience de la production industrielle ou encore la création d'emplois sur le territoire national, l'entrée de Bouygues sur le podium de l'édition 2023 de notre palmarès est l'occasion de démontrer la complexité des mécanismes de contribution à la souveraineté économique.

Seulement 30<sup>e</sup> sur le volet *Hard Power*, 28<sup>e</sup> sur le *Savoir-faire & Innovation* et 14<sup>e</sup> sur le *Soft Power*, c'est sur les dimensions défensive et de contribution à la vitalité économique des territoires que Bouygues impressionne par son niveau de participation à la souveraineté française.

## Un groupe en expansion

Le rachat d'Equans pour 6,1 milliards d'euros a eu des effets significatifs sur le développement du groupe. En intégrant cette filiale d'Engie, Bouygues renforce son quatrième pôle « Énergies & Services » et développe et diversifie considérablement son activité : son chiffre d'affaires a augmenté de plus de 35 % en 2022. Bouygues est ainsi mieux positionnée pour proposer des solutions innovantes en matière de transition énergétique, de décarbonation industrielle, et pour répondre aux défis environnementaux auxquels la France et le monde sont confrontés.

Cette acquisition a renforcé son engagement en faveur du développement économique du territoire et de la solidarité nationale : Bouygues passe la barre des

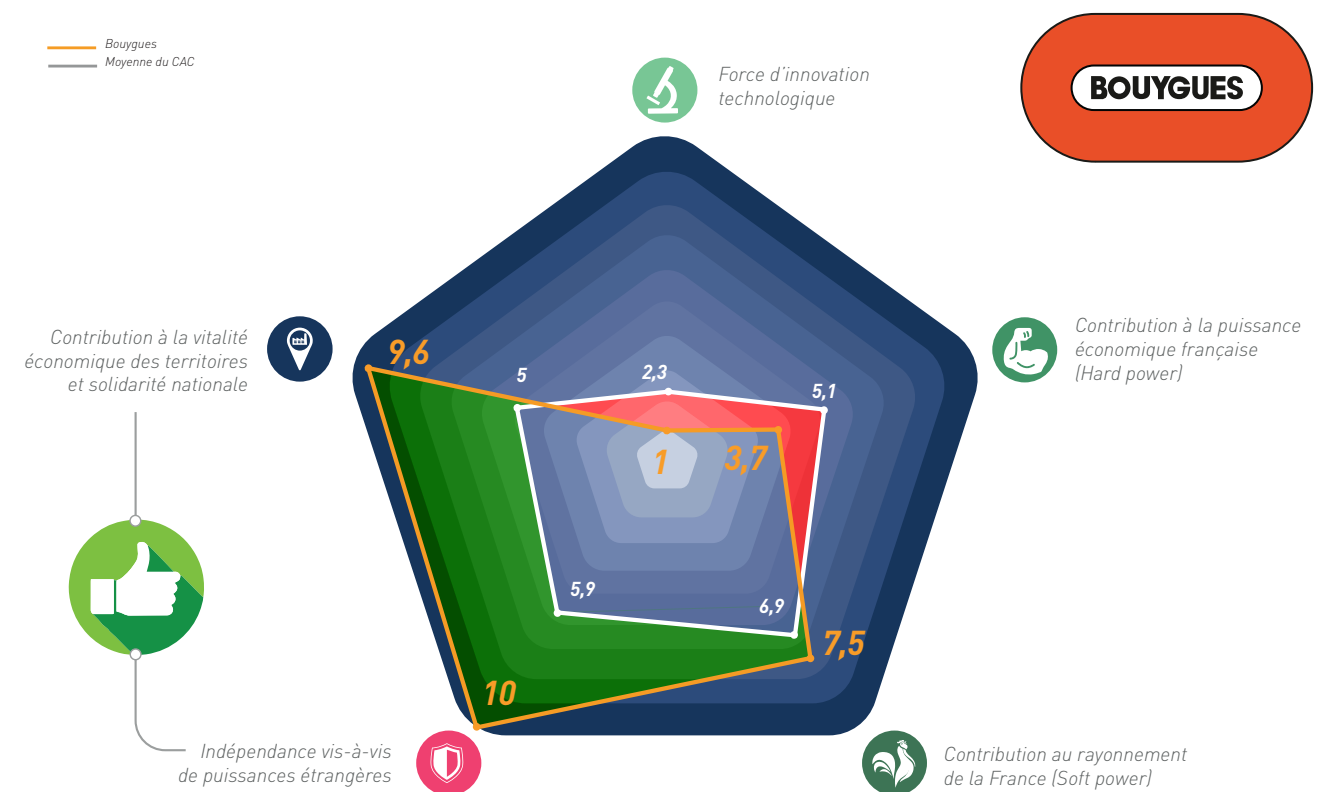
200 000 employés dans le monde, et voit son nombre d'employés en France s'accroître de 38,11 % entre 2019 et 2022, ce qui porte le nombre total d'employés du groupe dans l'hexagone à près de 100 000. Ce chiffre confirme Bouygues comme l'un des plus grands employeurs français du CAC 40.

## Un modèle d'indépendance

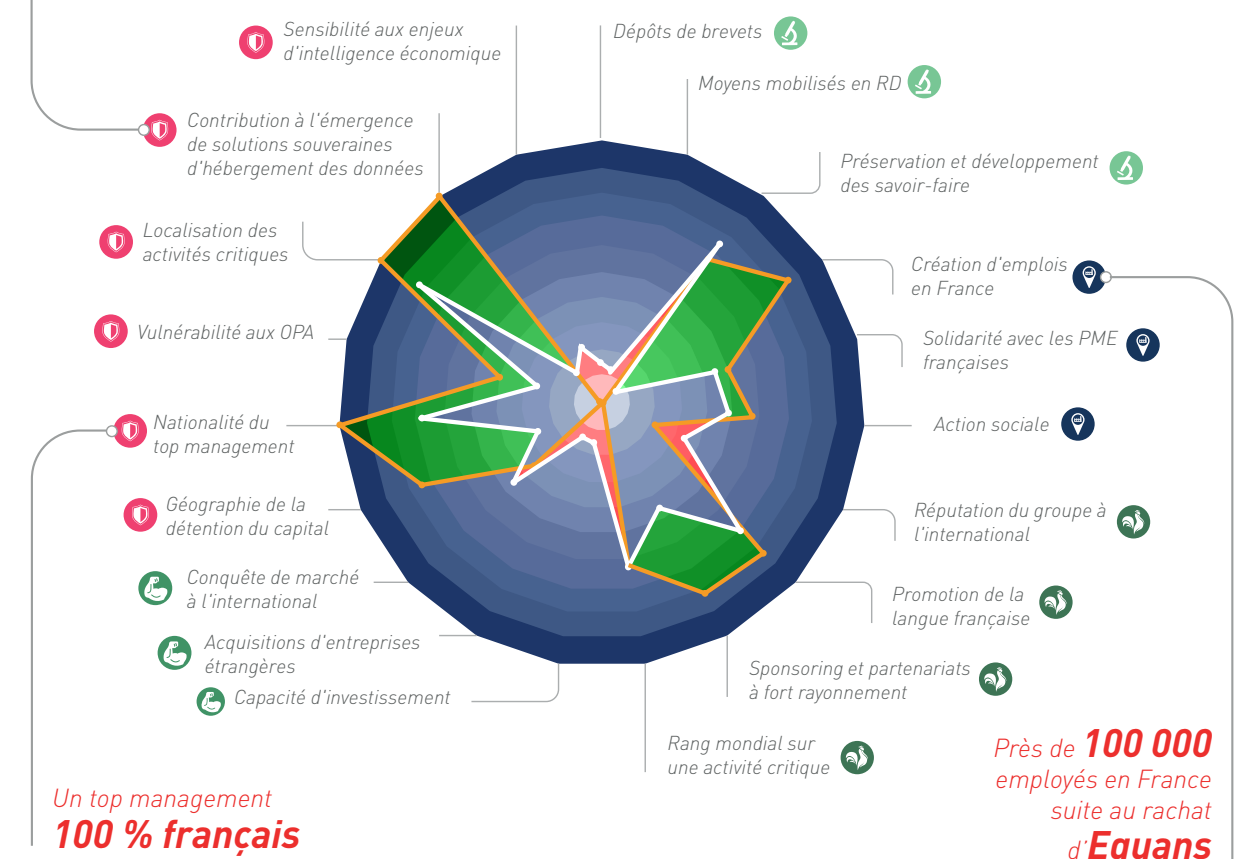
Avec un actionnariat identifié à plus de 51 % français, une part d'actionnariat salarié inédite au sein du CAC 40 (21,3 % au 31 décembre 2022, alors que la moyenne est de 4,39 %), ainsi qu'un capital flottant de 47,5 % (contre une moyenne de 72,7 %), Bouygues possède une formidable capacité de résistance aux OPA.

Le groupe Bouygues figure par ailleurs parmi les deux seules entreprises du CAC 40 dont l'intégralité des organes de gouvernance (conseil d'administration et comité exécutif) demeure 100 % française (avec Orange). Bien que la diversité des nationalités puisse contribuer à une plus grande ouverture sur le plan international, la présence de Français dans les organes de gouvernance d'une entreprise est cruciale pour protéger la souveraineté économique de la France. Notons d'ailleurs que, contrairement à d'autres entreprises, Bouygues ne met pas en avant cette spécificité de ses instances dirigeantes, alors qu'il s'agit d'une force au regard de son apport à la souveraineté économique du pays.

Enfin, Bouygues s'est affirmé comme un contributeur important à l'émergence de solutions d'hébergement souverain à travers l'initiative Numspot.



## Partie prenante du projet de cloud souverain « Numspot »



Un top management  
100 % français

Près de **100 000**  
employés en France  
suite au rachat  
d'Equans

7

# CLOUD SOUVERAIN : DE LA PRIORITÉ AUX DONNÉES SENSIBLES À UNE APPROCHE 100 % SOUVERAINE

L'année 2022 a été marquée par l'officialisation de Numspot, offre de cloud 100 % française, issue d'une collaboration entre Bouygues Telecom, Dassault Systèmes, Docaposte et la Banque des Territoires. La société éponyme a été officiellement créée le 27 janvier 2023. Cette création répond à l'un des leviers du plan France 2030 : « maîtriser les technologies numériques souveraines et sûres ».

Aujourd'hui, la naïveté n'est plus permise. Il est clair que les projets de « cloud de confiance » se sont révélés insuffisants en matière de souveraineté : l'étude publiée en août 2022 par le Ministère de la Justice des Pays-Bas démontre sans appel que l'utilisation de logiciels américains dans une solution hybride de cloud peut rendre celle-ci sujette à l'application du Cloud Act, et donc à la captation des données par le gouvernement des États-Unis.

Au-delà de l'utilisation des différentes solutions américaines d'hébergement par l'immense majorité des entreprises du CAC 40, nous devons interroger nos pratiques politiques. Le choix de Microsoft Azure pour l'infrastructure du *Health Data Hub* donne la possibilité au gouvernement des États-Unis d'accéder aux données de santé de 67 millions de Français. Il existe pourtant des hébergeurs certifiés pour les données de santé, mis en avant notamment sur le site du Ministère de la Santé et de la Prévention<sup>5</sup>. La création du 20<sup>e</sup> comité stratégique de filière – sous l'égide du Conseil national de l'industrie (CNI) – sur le numérique de confiance, est une opportunité de coordonner l'action des acteurs du numérique en vue de faire émerger de réelles solutions souveraines.

Certes, il est peu réaliste d'attendre que nos grands groupes abandonnent rapidement les solutions compétitives des géants américains de l'informatique. Cependant, il est envisageable et souhaitable de privilégier l'hébergement des données les plus stratégiques auprès de services de cloud souverain. Pour identifier ces données prioritaires, il est possible de se référer au travail du Service de l'information stratégique et de la sécurité économique (SISSE)

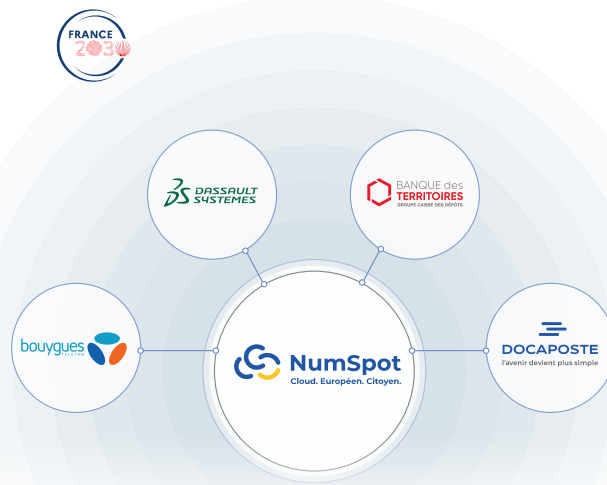
rattaché au Ministère de l'Économie, des Finances et de la souveraineté industrielle et numérique.

Le SISSE définit les données « sensibles souverain » comme celles dont la communication à une autorité publique étrangère pourrait avoir des conséquences graves pour l'entreprise et porter atteinte à la souveraineté, à l'indépendance, aux intérêts économiques essentiels de la France ou encore affecter l'ordre public. Toutes les entreprises du CAC 40 possèdent des informations de cette nature à des degrés divers. Il est donc impératif d'identifier et de protéger ces données.

Elles devront être en priorité hébergées sur les différents dispositifs de cloud souverain. La montée en

puissance de l'offre permettrait ensuite une extension progressive vers un hébergement 100 % souverain, prenant en charge – à terme – les données « sensibles entreprise », voire les données « non sensibles ».

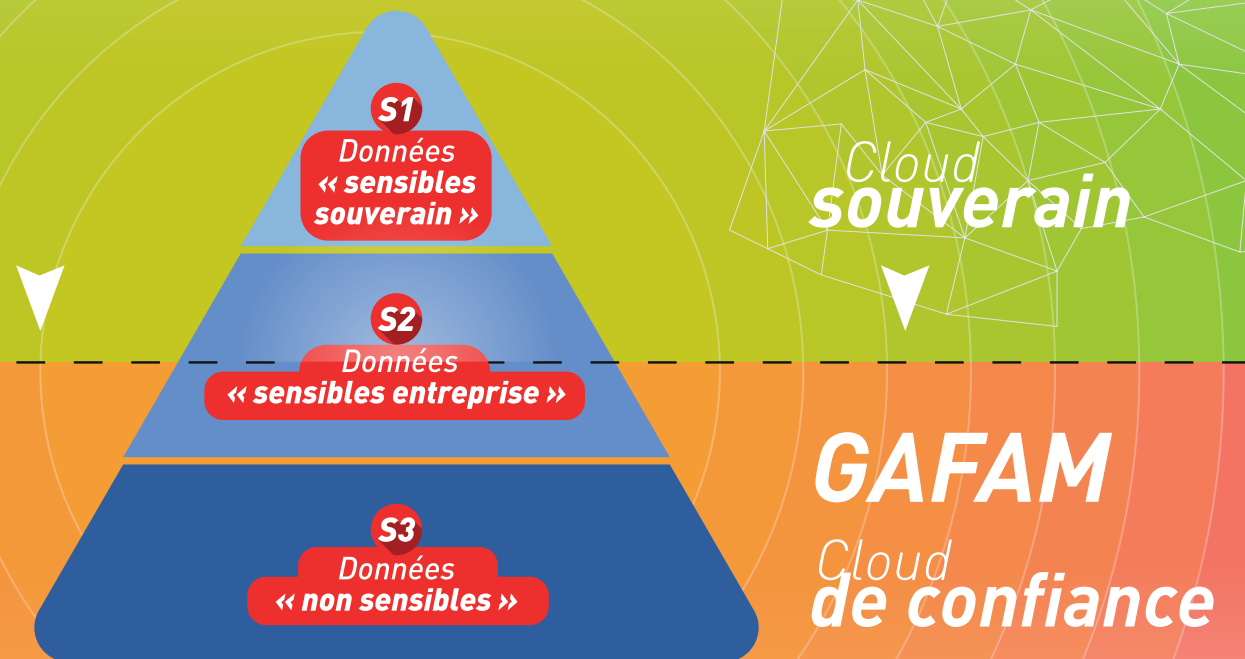
L'amorçage et le développement de cette stratégie nécessitent des investissements importants et de la détermination de la part des secteurs public et privé. Pour réussir, il est donc essentiel de questionner l'attachement des groupes du CAC 40 aux intérêts nationaux, en tenant compte de critères tels que la nationalité des membres du conseil d'administration et la répartition géographique des actionnaires.



## Le cloud souverain

La mise en place de clouds souverains en Europe nécessite une politique industrielle solide pour soutenir les acteurs européens et leur permettre de rivaliser, d'ici une quinzaine d'années, avec les géants américains du numérique.

<sup>5</sup> Ministère de la Santé et de la Prévention, *Liste des hébergeurs certifiés*, 24 avril 2023



8

## MAINTENIR LE POUVOIR DÉCISIONNAIRE EN FRANCE

Dans le contexte d'une volonté de réindustrialisation, il est crucial de maintenir en France le pouvoir décisionnel des entreprises afin de prévenir les risques de délocalisation, de dispersion ou d'abandon. Comme l'écrivait l'universitaire Laurent Izard en avril 2021, « *La reconquête industrielle suppose un minimum de patriotisme économique et l'abandon de la stratégie de recherche systématique du moindre coût* ».

Si nous gardons l'exemple du cloud, il paraît clair qu'un dirigeant ou un conseil d'administration étranger sera peu enclin à se soucier de la nationalité du fournisseur de cloud. Par souci patriotique, un organe de gouvernance majoritairement français sera plus à même de soutenir un acteur national. Il est d'ailleurs intéressant de noter – comme le montre notre étude – qu'aucune des entreprises du CAC 40 au sein desquelles les Français sont minoritaires ne contribue à l'émergence de solutions d'hébergement souverain.

### Une présence française qui se maintient

Les données du millésime 2023 de notre palmarès de la souveraineté économique indiquent que la composition des organes de gouvernance (conseil d'administration et comité exécutif) est en moyenne française à 67 % (contre 69 % en 2022). Ce chiffre cache néanmoins une réalité alarmante.

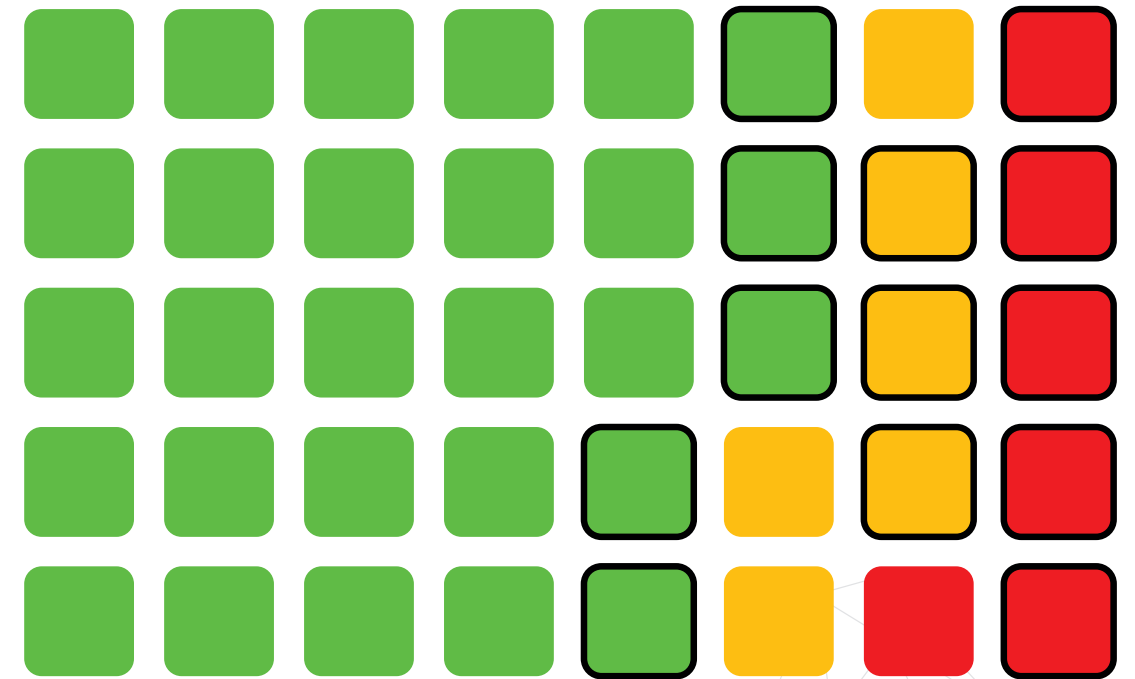
En effet, la présence française dans les organes de gouvernance connaît une baisse dans plusieurs entreprises, avec des pourcentages en forte diminution chez Danone, Eurofins, Capgemini, Schneider Electric et Stellantis. Sur la seule année 2022, les Français sont devenus minoritaires au comité exécutif de ces cinq entreprises. Certaines entreprises, comme Air Liquide et Sanofi, ont vu une augmentation de la présence française dans leurs conseils d'administration, et permettent ainsi une quasi-stagnation du pourcentage global.

Comme l'évoquait un récent article du Monde publié en mai 2023, treize entreprises du CAC 40 « *ont à leur sommet un président ou un directeur général disposant d'un passeport non français* »<sup>6</sup>. Pour autant, la nationalité du dirigeant d'une entreprise ne suffit pas : il faut également que celui-ci prenne des décisions en accord avec les intérêts français. Ainsi, il convient de rappeler, à l'appui du même article, que le « *délit de trahison économique* », souhaité par l'ancien ministre Arnaud Montebourg, ne toucherait que des patrons français : Bruno Lafont pour Lafarge et Holcim, Thierry Pilenko pour Technip et FMC, Hubert Sagnières pour Essilor et Luxottica ou encore Patrick Kron pour la vente d'une partie d'Alstom à General Electric...

<sup>6</sup> Laurent Izard, *Éléments de réflexion adressés au collectif Reconstruire*, Ecole de Pensée sur la Guerre Economique (EPGE), 8 février 2022

<sup>7</sup> Isabelle Chaperon, « *Au sein du CAC 40, la gouvernance se mondialise* », Le Monde, 4 mai 2023.

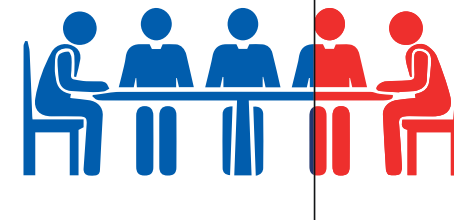
**13** entreprises du CAC 40 ont à leur tête un **Président** ou un **Directeur général** disposant d'un **passeport non français**



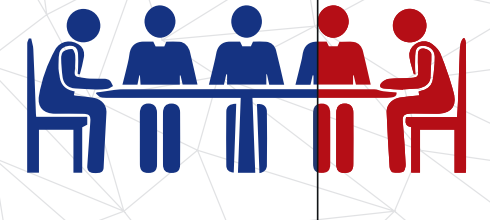
**28** Français **majoritaires** au **CA** et au **Comex**  
**6** Français **minoritaires** au **Comex**  
**6** Français **minoritaires** au **CA** et au **Comex**

**27** Présidents ou DG **français**  
**13** Présidents ou DG **étrangers**

**67%**  
de présence française dans les Conseils d'Administration



**67%**  
de présence française dans les COMEX





9

# STMICROELECTRONICS : UNE ENTREPRISE STRATÉGIQUE POUR L'AVENIR, MAIS À L'EMPREINTE FRANÇAISE INCERTAINE

Présents dans les couches les plus fines de nos sociétés, les semi-conducteurs n'ont plus à démontrer leur caractère hautement stratégique. Alors que le marché est presque intégralement trusté par des acteurs extraeuropéens (TSMC, Intel, Samsung...), la vulnérabilité de notre pays est accrue dans ce contexte de hausse des tensions internationales. La pandémie l'a prouvé, nous ne devons plus tomber dans le biais d'induction et considérer nos chaînes d'approvisionnement comme acquises.

C'est pourquoi l'Union européenne a lancé le **Chips Act européen**, doté de **43 milliards d'euros**, et que le **plan France 2030** alloue **plusieurs milliards d'euros** pour le renforcement et le développement de ce secteur. La volonté européenne est d'atteindre 20 % de la production mondiale à l'horizon 2030, contre 8 % aujourd'hui<sup>8</sup>. Dans ce contexte, il est inquiétant de retrouver STMicroelectronics en si mauvaise posture dans notre classement.

## Un acteur essentiel pour l'industrie de demain...

D'abord, quelques bonnes nouvelles : STMicroelectronics demeure en neuvième position de notre indicateur Force d'innovation technologique, ainsi qu'en sixième position de notre indicateur Contribution à la puissance économique française. L'entreprise réalise 99,1 % de son chiffre d'affaires à l'étranger et affiche une importante progression moyenne de son résultat net sur trois ans.

Si STMicroelectronics reprend sa place de numéro un européen du secteur, passant devant l'allemand Infineon Technologies, l'entreprise reste loin derrière

les géants mondiaux du secteur : le fabricant franco-italien publie un chiffre d'affaires de 16,1 milliards de dollars en 2022, tandis que le leader taïwanais TSMC affiche un chiffre d'affaires de 75,88 milliards de dollars.

La création imminente d'une nouvelle usine STMicroelectronics en Isère, soutenue par des subventions de 7,4 milliards d'euros, est une nouvelle encourageante pour l'emploi, avec la perspective de créer 1000 postes. Cependant, il convient de noter que cette initiative implique la participation de l'américain Global Foundries.

## ... à l'ancrage français précaire

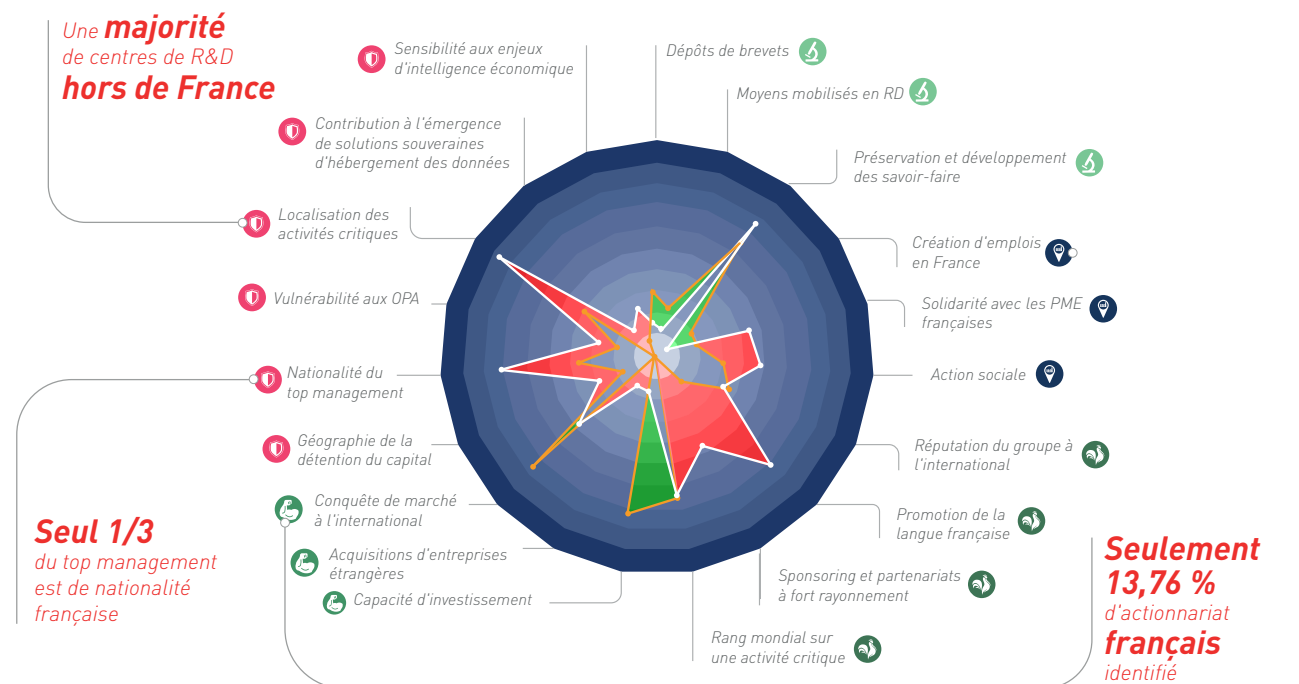
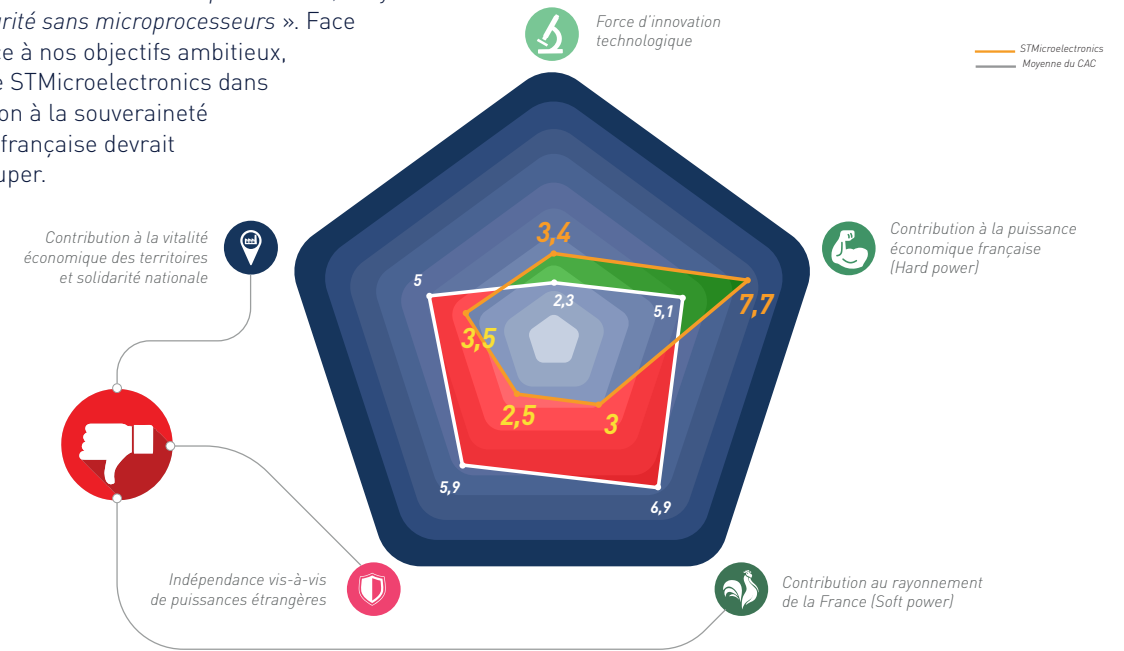
C'est dans le domaine de l'indépendance vis-à-vis des intérêts étrangers que le bât blesse. De fait franco-italienne, issue de la fusion de SGS et Thomson Semiconducteurs en 1987, STMicroelectronics ne compte que 13,76 % d'actionnariat français identifié, qui correspondent aux parts détenues par Bpifrance.

Seul un tiers des organes de gouvernance (conseil d'administration et comité exécutif) est de nationalité française. Sa R&D se situe majoritairement hors de l'hexagone, et elle affiche son partenariat avec Microsoft Azure. De plus, le siège social de l'entreprise se situe à Plan-les-Quates, en Suisse.

L'entreprise semble avoir abandonné le français. Ses documents officiels, tout comme son site web, ne font pas usage de la langue française : ce dernier est pourtant pourvu d'une version chinoise et japonaise. Ainsi, l'entreprise est dangereusement détachée d'un de ses deux pays d'origine.

Pat Gelsinger, le président d'Intel, le disait justement : « Il n'y a pas d'innovation sans microprocesseurs, il n'y a pas de révolution verte sans microprocesseurs, il n'y a pas de sécurité sans microprocesseurs ». Face à l'avenir, face à nos objectifs ambitieux, la fragilité de STMicroelectronics dans sa contribution à la souveraineté économique française devrait nous préoccuper.

**ST** life.augmented



**ArcelorMittal**

## Le cas ArcelorMittal

Le chercheur Vaclav Smil considère l'acier comme l'un des quatre piliers de la civilisation moderne (avec le ciment, les plastiques et l'ammoniac). La transition énergétique n'améliorera pas cette tendance : elle nécessitera de considérables quantités d'acier<sup>9</sup>, aussi bien pour le développement des moyens d'énergie décarbonée que pour les véhicules électriques. Si ArcelorMittal est aujourd'hui à la pointe des projets d'acier bas carbone, notamment grâce à la réduction directe du minerai de fer (DRI) à l'hydrogène, l'entreprise figure pour la troisième année consécutive en dernière

place de notre baromètre. Héritière du français Usinor, devenu le géant européen Arcelor en 2001, l'entreprise n'a plus la France dans ses veines depuis son rachat par Mittal Steel Company en 2006.

Dans une France qui cherche à se réindustrialiser, notamment via la création d'activités nouvelles plutôt que dans le rapatriement d'activités anciennes, le manque de réelle contribution d'ArcelorMittal à la souveraineté économique française est plus que préoccupant.

<sup>9</sup> Vaclav Smil, *The Modern World can't exist without these four ingredients. They all require fossil fuels*, Time, 12 mai 2022.

<sup>8</sup> Notons que cette hausse ne sera pas seulement portée par des acteurs locaux : le géant américain Intel y joue un rôle important, installant des usines en Irlande, en Allemagne, un centre de design en France...



# 10 L'ACTIONNARIAT D'ALSTOM SE TRANSFORME : UNE PRÉSENCE EUROPÉENNE EN DÉCLIN

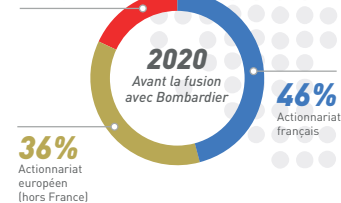
Alstom a récemment terminé la phase d'intégration de Bombardier suite à une acquisition conclue en janvier 2021. Bien que cette intégration ait eu un impact négatif sur le résultat net du groupe ferroviaire français, Alstom reste optimiste quant à la dynamique du marché. En effet, l'entreprise enregistre un carnet de commandes atteignant un niveau record, ce qui laisse présager de bonnes perspectives pour l'avenir.

Au sein de la gouvernance de l'entreprise, la présence française s'est maintenue, avec un conseil d'administration à 62 % français et un comité

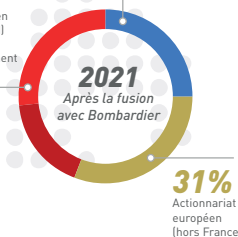
exécutif à 63 %. Si l'actionnariat français résiste et progresse (29 % contre 23 % l'année dernière), 57 % de l'entreprise appartient désormais à des investisseurs extraeuropéens (dont 45 % localisés en Amérique du Nord). Cette nouvelle majorité s'est réalisée au détriment de l'actionnariat européen (hors France) : celui-ci représentait 32 % (Royaume-Uni inclus) dans notre précédente étude, et s'est réduit comme peau de chagrin à 14 % cette année.

## La difficile conciliation de l'expansion à l'étranger et de l'indépendance

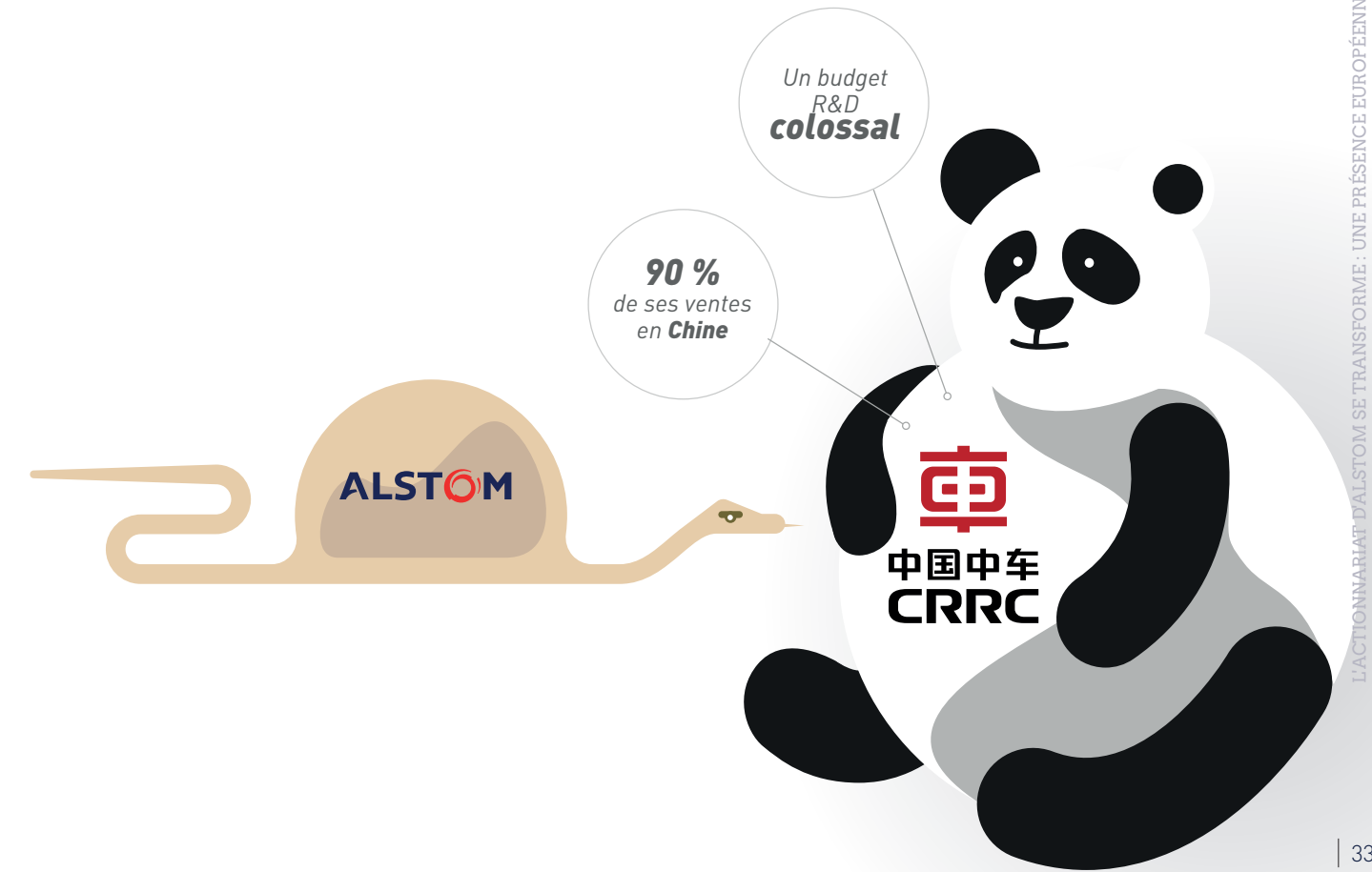
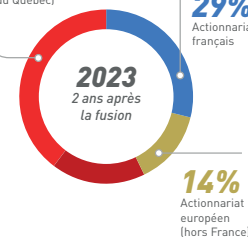
**18%**  
Actionnariat extra-européen (14% en Amérique du Nord)



**44%**  
Actionnariat extra-européen (38% en Amérique du Nord) dont 17,5% Fond souverain (Caisse de dépôt et placement du Québec)



**57%**  
Actionnariat extra-européen (45% en Amérique du Nord) dont 17,5% Fond souverain (Caisse de dépôt et placement du Québec)



## Alstom parviendra-t-il à tenir la dragée haute à CRRC ?

Avec un chiffre d'affaires de 16,5 milliards d'euros et une part de marché de 35 % (hors Chine), Alstom est confrontée au défi de rivaliser avec CRRC (China Railway Rolling Stock Corporation). CRRC bénéficie d'un avantage certain, évoluant au sein du plus grand réseau de lignes LGV au monde et du réseau ferroviaire le plus emprunté. Leader mondial en ce qui concerne les revenus, avec un chiffre d'affaires d'environ 30 milliards de dollars, CRRC réalise actuellement 90 % de ses ventes en Chine.

Un facteur clé dans cette compétition est l'investissement massif de CRRC en recherche et développement. Si Alstom intègre de nouveaux marchés, notamment grâce aux trains à hydrogène

Coralie iLint, CRRC possède un potentiel certain : l'entreprise chinoise consacre près de deux milliards de dollars à la R&D chaque année<sup>10</sup>, tandis qu'Alstom a investi 604 millions en 2022. Cette différence confère à CRRC une force de frappe redoutable en matière d'innovation. De plus, CRRC bénéficie de subventions étatiques importantes, ce qui lui permet de proposer des produits à des prix 20 à 30 % inférieurs à ceux de la concurrence.

Néanmoins, Alstom possède des atouts solides, comme sa réputation internationale et son expérience établie dans le secteur ferroviaire. Elle détient également une part de marché significative en dehors de la Chine. La clé du succès pour Alstom résidera dans sa capacité à proposer des solutions technologiques de pointe, à s'adapter aux besoins spécifiques des différents marchés et à maintenir sa réputation de qualité et de fiabilité.

<sup>10</sup> 13 204 887 000 RMB en 2021

## 11

L'ENJEU DE LA  
TRANSPARENCE

Après avoir présenté les grandes conclusions de notre palmarès, nous évoquons un point de méthodologie qui touche également au fond de notre étude.

Notre indice a été réalisé à partir de deux sources d'information. Nous avons utilisé d'une part les supports de communication institutionnels des groupes étudiés (site web, document d'enregistrement universel, rapport RSE, résultats annuels, etc.) et d'autre part les techniques d'OSINT (Open source intelligence) afin de collecter des données non recensées dans les publications des sociétés du CAC 40.

Dans la grande majorité des cas, l'attention portée à cette phase de recherche nous a permis de trouver l'information nécessaire à la mise en place des indicateurs. Notre étude concerne quarante grands groupes et il n'est donc pas rare que les informations d'un ou deux d'entre eux viennent à manquer sur un indicateur en particulier. Cette situation n'est pas préoccupante et notre méthodologie permet d'y remédier. Il existe toutefois des cas où l'absence de donnée est problématique et pose la question de la transparence des entreprises du CAC 40.

On ne peut pas exiger une transparence pure et absolue des grands groupes, qui doivent maîtriser la diffusion de certaines informations pour des raisons stratégiques et commerciales compréhensibles.

## Plusieurs entreprises font preuve d'un important manque de transparence sur quatre données fondamentales

En revanche, nous sommes en droit d'attendre de la clarté face à l'enjeu crucial de la souveraineté économique, qui a des conséquences sur notre destinée collective en tant que citoyens. Il existe certaines données que toute entreprise pourrait fournir publiquement afin que le monde politique et la société civile puissent se faire une idée de la situation du groupe. Nous listons quatre données à notre sens indispensables :

- La **composition géographique** de l'actionnariat
- La part du **chiffre d'affaires** réalisée en France
- Les **effectifs de l'entreprise** en France
- La **localisation** des centres de **R&D**

Ces quatre données révèlent à elles seules tout un pan de la contribution d'un groupe à la souveraineté

économique. Elles illustrent à la fois l'indépendance, l'ancrage national et la contribution à l'économie française.

Alors que certains groupes sont désavantagés dans notre palmarès par leur manque de transparence, il nous semble important de faire ce rappel. La publication de ces données est un premier pas facile et pourtant indispensable en faveur de la souveraineté économique.

Il serait donc bienvenu qu'elle se généralise. Sinon, comment pourrions-nous nous inquiéter en temps et

en heure d'une dilution de l'actionnariat d'un fleuron national à l'international si nous n'avons pas accès à cette dimension géographique ? Comment valoriser notre territoire si la géographie de la R&D n'est pas accessible ?

Dans le but de remédier à cette faille, il serait pertinent d'exiger la communication de ces éléments au sein des documents d'enregistrement universel des entreprises.





 [cabinet-velite.com](http://cabinet-velite.com)

---

 [cabinet-velite](https://www.linkedin.com/company/cabinet-velite)

---

 [@CabinetVelite](https://twitter.com/CabinetVelite)

#EspritDeConquête

 **VÉLITE**