

« Le leadership masculin européen s'importe, le leadership féminin français s'exporte »

Les talents féminins, dont la promotion est encore lente en France, partent à l'international, constate Emeric Lepoutre, conseiller en gouvernance et en recherche de dirigeants. Il appelle les entreprises à anticiper des plans de succession qui laissent suffisamment de place aux dirigeantes.



La promotion des talents féminins doit continuer dans les Comex, comme cela a été le cas depuis quinze ans dans les conseils d'administration, précise Emeric Lepoutre. (iStock)

Par **Emeric Lepoutre** (Conseil en Gouvernance et en recherche de dirigeants)

Publié le 24 juin 2025 à 14:15 | Mis à jour le 24 juin 2025 à 14:46



Votre abonnement vous permet d'accéder à cet article

En l'espace de quelques jours les deux constructeurs automobiles français viennent d'annoncer, de façon aussi fracassante que subliminale, leurs changements de patrons, tous deux non français : Fracassant, **le départ de l'italien Luca de Meo de chez Renault pour Kering**. Subliminale l'arrivée de l'italien Antonio Filosa à la tête de Stellantis.

Des nominations qui surprennent

L'on savait que les héritiers de François Pinault cherchaient un successeur afin de dissocier les fonctions de François-Henri Pinault, et c'est chez Renault qu'ils l'ont trouvé. Nul doute que malgré ses 35 ans dans la seule industrie automobile, cet esprit italien

brillant saura in fine s'adapter. Mais n'y avait-il donc pas en France ne serait-ce que une ou un manager pour diriger ce groupe de distribution et de luxe, dans un environnement pour une fois assez féminin disposant d'un vivier de talents ?

Quant aux actionnaires de Stellantis, ils ont préparé de façon subliminale la succession de Carlos Tavares, écarté après avoir pourtant reçu pendant dix ans le soutien financier de la famille Agnelli. Pour finalement le remplacer par leur compatriote **Antonio Filosa** dans un scénario cousu de fil blanc : ce patron de Jeep (seulement 15 % du chiffre d'affaires du Groupe) avait été propulsé patron des Amériques fin décembre, puis patron de la qualité en mars - alors que durant ses 26 ans dans le groupe il n'avait jamais été identifié comme un potentiel numéro 1.

La fuite de pépites françaises à l'étranger

Ces propos n'ont rien d'anti-étranger puisque l'allemand Thomas Buberl chez Axa, le britannique John Hudson chez Sanofi et le **canadien Ben Smith chez Air France KLM** ont de vraies dimensions de numéro 1. Mais cette double séquence est à mettre en perspective avec les départs à l'étranger de nos talents français. En effet, après l'hémorragie d'hommes d'affaires français depuis 30 ans, les dirigeantes françaises ont à leur tour la tentation de l'étranger, notre pays étant encore trop hidalgo.

LIRE AUSSI :

- **ANALYSE - Direction générale : même au plus haut niveau, les stéréotypes pèsent encore sur la carrière des femmes**
- **ANALYSE - Mixité : les directrices générales, PDG et présidentes du SBF 120 ne sont encore que... 20**

Le propos n'est évidemment pas non plus ici de critiquer le management au masculin. Nous n'avons que respect pour les capitaines d'industrie que furent Ambroise Roux, Bertrand Collomb ou Jacques Calvet - et pour les développeurs que sont Bernard Arnault, Jacques Veyrat ou Xavier Niel. Mais notre nation oublie trop souvent ses talents féminins, pourtant bien présents : 60 % dans les grandes écoles - à peine 20 % dans les Comex.



LesEchos

Leadership & Management

Chaque jeudi, un rendez-vous inspirant sur des questions de leadership et de management. Inscrivez-vous en un clic !

Recevoir gratuitement la newsletter

Le succès des dirigeantes à l'international

Nos amis européens et américains ne les ont quant à eux pas oubliées. La preuve : **les actionnaires Néerlandais d'ABN AMRO viennent de nommer à leur tête Marguerite Bérard**, ex-numéro 2 de BNP Paribas. Une Française occupe ainsi depuis trois semaines une fonction qu'aucun banquier non Néerlandais n'avait exercée depuis trois siècles. Le directeur général de BNP Paribas n'avait pour seule priorité que son cinquième mandat (à

64 ans et 14 ans de mandat) au lieu de préparer sa succession. Contrairement à ce que firent ses prédécesseurs - Michel Pébereau en 2003 et Baudoin Prot en 2011 - et ses concurrents - Frédéric Oudéa à la Société Générale en 2023 et Philippe Brassac au Crédit Agricole en 2024. Exilée donc, une pépite banquière française sur les beaux canaux d'Amsterdam.

« Seules quatre femmes sont patronnes dans le CAC 40. »

Autre continent, même exemple : le patron d'Instacart (leader des coursiers en ligne) envisageait de vendre son entreprise après le Covid. Seule l'intuition d'un actionnaire vigilant, Sequoia Capital, permit d'éviter cette erreur en donnant sa chance à une trentenaire française. Fidji Simo dirigeait ainsi dix milliards d'innovations à San Francisco. En y réalisant coup sur coup, la connexion publicitaire, un partenariat avec Uber Eats, le caddy connecté, et une fructueuse IPO. L'intelligence artificielle la passionnant, elle a intégré la semaine dernière le Comex d'OpenAI, comme numéro 2 auprès de Sam Altman, qui a rapidement détecté ses talents. Exilée donc, une étoile sétoise de la Tech dans le ciel de San Francisco.

Accélérer la promotion des talents féminins

Que n'avons-nous su les motiver à rester en France, les promouvoir pour nous succéder ? Dominique Senequier (Ardian) et Sophie Zurquiyah (CGG Viridien) avaient pourtant ouvert la voie dans les métiers très masculins qu'étaient le private equity et l'industrie. Et depuis le mouvement a suivi - mais trop lentement : seules quatre femmes patronnes de CAC 40, dont l'exemplaire plan de succession Antoine Frérot/Estelle Brachlianoff chez Veolia. Nul besoin pour autant de remplacer 40 hommes par 40 femmes - et inversement. Le monde serait en effet bien fade. Mais la promotion des talents féminins doit continuer dans les Comex, comme cela a été le cas depuis quinze ans dans les Conseils d'administration.

LIRE AUSSI :

- **INTERVIEW - « La femme qu'on n'a pas trouvée pour être patronne du CAC 40 est celle qu'on n'a pas cherchée »**

Lorsqu'elle fut nommée ministre il y a exactement 50 ans, Françoise Giroud déclara : « Nous n'arriverons à l'égalité en politique que quand une femme incompétente sera nommée ministre ». Cette métaphore, aussi malicieuse soit-elle, échappe heureusement au monde des affaires, où l'incompétence n'a pas sa place et où le leadership se conjuguera au « masculin » (masculin et féminin). Avec des plans de successions préparés en amont et non genrés - sans avoir à passer par Milan, Amsterdam ou San Francisco.

Emeric Lepoutre est conseiller en gouvernance et en recherche de dirigeants.

Emeric Lepoutre

THÉMATIQUES ASSOCIÉES

CAC 40 Crédit Agricole Renault-Nissan Kering Stellantis Sanofi Air France - KLM

BNP Paribas Société Générale Xavier Niel Luca de Meo Carlos Tavares