

TOP MANAGER

**DA BELLONI A DE MEO,
DA GUERRA A BIZZARRI:
GLI ITALIANI DI FRANCIA
VANNO ALLA CARICA**di **Fubini, Montefiori, Sacchi 12**

In principio furono Leonardo da Vinci, Rosso Fiorentino, Andrea del Sarto, Benvenuto Cellini. Quindi Caterina e Maria de' Medici. I primi attratti in Francia nei primi decenni del '500 dalla promessa di commissioni e stabilità finanziaria, che il sovrano Francesco I era in grado di garantire meglio delle fluttuanti città-stato italiane. Le seconde, sposate ai re di Francia anche perché esponenti di una famiglia di banchieri fiorentini alla quale quelli dovevano molto denaro. Gli artisti toscani portarono con sé l'impronta della propria scuola e gli allievi, il gusto e le opere; le regine de' Medici portarono il simbolo stesso della monarchia — il giglio fiorentino — e cuochi, architetti, astrologi, sarti, e «condottieri» come i fratelli Strozzi.

Non c'è in Europa una coppia di Paesi con debiti culturali reciproci, spesso misconosciuti dalle opinioni pubbliche, come Italia e Francia. La seconda fu fondamentale nel favorire il formarsi di una borghesia moderna nel Nord Italia — che contribuì alla rivoluzione industriale e all'aspirazione all'unità nazionale — grazie ai codici napoleonici arrivati con le invasioni di fine '700 e inizio '800. L'Italia esportando talenti aveva già influenzato per secoli la formazione del gusto e della cultura moderna in Francia.

Gli intrecci

Tutto questo naturalmente non avrebbe niente a che fare con il fatto che il milanese **Andrea Guerra** (ex Luxottica, ora Eataly) diventerà presto responsabile delle attività alberghiere del gruppo Lvmh, a capo dei marchi Cheval Blanc, Bulgari e Belmond. Né avrebbe qualcosa a che vedere con l'annuncio della scorsa settimana secondo cui **Luca de Meo**, altro milanese (ex Fiat, poi gruppo Volkswagen) sarà presto direttore generale di Renault. Non ci sarebbero correlazioni fra storia e cronaca, non fosse che quest'ultima presenta troppi intrecci fra Italia e Francia e la vita delle imprese oggi esprime troppo delle culture dei Paesi perché le commissioni siano casuali. I manager italiani di punta nei gruppi transalpini sono ormai una ventina, quelli

SIAMO LES ITALIENS RISOLVIAMO PROBLEMI

I manager tricolori in Francia ormai sono una ventina

Ultimi casi, de Meo in Renault e Guerra atteso in

Lvmh. E poi in Kering, SocGen, Ariane, **Amundi...**

Sanno gestire le complessità, si dice. Ma è storia antica

di **Federico Fubini e Stefano Montefiori**

francesi da questa parte delle Alpi, meno numerosi, sono determinanti: da Jean-Pierre Mustier alla guida di Unicredit a Philippe Donnet a Generali, entrambi amministratori delegati, e Frédéric de Courtois, general manager della compagnia.

De Meo parla perfettamente la lingua di Molière, l'unico requisito patriottico a resistere nella grande casa automobilistica nazionalizzata alla fine della seconda guerra mondiale e già guidata da Carlos Ghosn, passaporto francese, libanese e brasiliano. Ma c'è anche chi, come **Francesca Bellettini**, è stata chiamata da François-Henri Pinault a dirigere l'istituzione della moda Yves Saint-Laurent (gruppo Kering) e il francese lo ha imparato solo una volta arrivata a Parigi. Lo stesso dovrà presumibilmente fare Guerra.

Quel che conta sempre di più anche in Francia è la competenza, lo sguardo, la capacità di affrontare e risolvere situazioni difficili al di là delle vecchie reti

di conoscenze e cooptazioni: forse anche per questo le donne sono sempre più rappresentate e la quota di top manager italiane in Francia è più alta, in proporzione, che in Italia stessa. Le multinazionali francesi si stanno aprendo ai top manager stranieri che meritano, facendo prova di un pragmatismo forse non abbastanza riconosciuto nel resto d'Europa. Le fabbriche delle élite come Polytechnique o l'Ecole nationale d'administration non hanno più il monopolio della formazione della classe dirigente, del resto non sono riuscite a salvare dal fallimento campioni nazionali come Alcatel, Alstom e Areva, la «tripla A» un tempo gloriosa.

Ecco quindi il canadese Ben Smith alla guida di Air France, il portoghese Carlos Tavares alla testa di Psa-Fca, o il tedesco Thomas Buberl ad Axa. La scelta di De Meo al posto di Thierry Bolloré fa parte di questa tendenza. T

Talenti italiani al servizio del potere francese, come ai tempi di Leonardo? Di certo figure come Donnet o Mustier in Italia vantano un'influenza che nessuno dei grandi manager italiani ha in Francia, come si è visto quando per esempio l'amministratore delegato di

Unicredit ha messo all'asta da Christie's la straordinaria collezione di quadri dell'istituto: qualcosa di difficilmente immaginabile da parte di un banchiere francese in Francia. In realtà però il rapporto tra i due Paesi è più equilibrato di come lo si rappresenta in Italia. Non ci sono solo le grandi acquisizioni con capitali transalpini nella penisola — superiori a quelle in direzione opposta —, c'è anche un surplus commerciale italiano sulla Francia da oltre dieci miliardi l'anno.

Le differenze

Una differenza strutturale è che il capitalismo francese si fonda da sempre su gruppi di grandi dimensioni, che amano ricorrere alle capacità manageriali degli italiani. All'interno del leader mondiale del lusso Lvmh ci sono il numero due **Toni Belloni**, il ceo di Fendi e poi di Christian Dior **Pietro Beccari**, la direttrice creativa di Dior **Maria Grazia Chiuri** e **Gabriele Maggino**, ceo di Stella McCartney. Se il gioielliere americano Tiffany è tornato attraente tanto da essere comprato da Lvmh con la più grande acquisizione della sua storia (6,2 miliardi di dollari) è anche merito dell'italiano **Alessandro Bogliolo**, con una lunga esperienza a Bulgari e Sephora, sempre parte del gruppo Lvmh di Bernard Arnault.

Nel concorrente Kering, oltre a Francesca Bellettini a Saint Laurent, c'è **Marco Bizzari**, ceo di Gucci, che è arrivato nel 2015, ha nominato **Alessandro Michele** direttore creativo e ha fatto della casa nata nel 1921 a Firenze uno



dei brand di maggiore crescita al mondo. Spiega **Fabio Gallia**, che per anni è stato parte del consiglio di Bnp Paribas e ha guidato la controllata italiana Bnl: «In Francia il merito è gestito in modo diverso, con meno conservatorismo e più audacia — dice —. Il sistema delle relazioni conta anche lì, ma non significa firmare cambiali in bianco».

Del resto gli italiani non sono apprezzati solo nel lusso. La friulana **Monica Defend**, entrata in **Amundi** con l'acquisizione di **Pioneer**, è diventata capo-economista del colosso del risparmio. **Lorenzo Bini Smaghi** è presidente della Société Générale. **Morena Bernardini** dirige le strategie a ArianeGroup (aerospazio) ed **Enrico Letta** è stato chiamato a dirigere la Paris School of International Affairs di Sciences Po a Parigi. «C'è un'osmosi fra Italia e Francia che è molto più importante, nei fatti, della sovrastruttura politica di rivalità», nota l'ex premier.

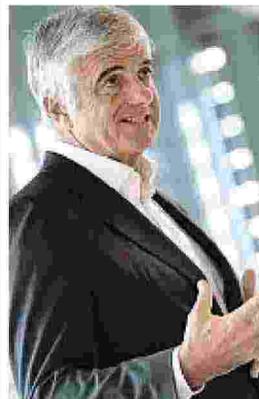
Nella cultura al caso unico di **Teresa Cremisi**, diventata numero uno di Flammarion ed editrice dello scrittore francese più celebre al mondo, Michel Houellebecq, si sono aggiunte le esperienze di **Claudia Ferrazzi**, passata dal Louvre all'Eliseo come consigliera di Emmanuel Macron fino al 2019, e di **Chiara Parisi**, da poco nominata direttrice del Centre Pompidou Metz dopo avere diretto il centro di arte contemporanea di Vassivière. «Nei vari settori i dirigenti italiani sono apprezzati perché abituati al pensiero complesso — dice Annie Rea, vicepresidente della Camera di commercio franco-italiana ed esperta di management interculturale —. È un altro approccio rispetto al pensiero cartesiano dei francesi. L'uno non è migliore dell'altro, sono complementari. Per raggiungere un risultato un francese sceglierà la via più breve e logica, mentre l'italiano affronterà la situazione nel suo insieme, tenendo conto di tutti gli aspetti e delle sfumature. Per questo nella gestione degli imprevisti gli italiani sono bravissimi». Di certo è un rapporto impostato sul lungo termine, quali che siano le oscillazioni nei due Paesi.

Lo nota Gallia, ricordando una scelta che rivela molto di questo orientamento: durante la crisi finanziaria, con l'Italia sull'orlo del default e i capitali di tutto il mondo in fuga, Bnp Paribas investì oltre duecento milioni di euro per costruire la nuova sede di Bnl a Roma Tiburtina. Può farlo solo chi conosce di un Paese le fragilità, e le virtù, meglio dei suoi stessi abitanti.



Luca de Meo

A gennaio è stato nominato direttore generale e presidente di Renault, con effetto da luglio



Antonio Belloni

Entrato in Lvmh nel 2001, ora è direttore generale del gruppo che a novembre ha comprato Tiffany



Pietro Beccari

Dal 2018 è il numero uno di Christian Dior Couture, dopo aver ricoperto la stessa carica in Fendi



Marco Bizzarri

Presidente e amministratore delegato di Gucci, di proprietà del colosso francese Kering



Francesca Bellettini

Presidente e ceo di Yves Saint Laurent dal 2013, dopo aver lavorato in Gucci e Bottega Veneta



Andrea Guerra

È stato ceo di Luxottica e presidente esecutivo di Eataly. Guiderà gli alberghi di Lvmh



Claudia Ferrazzi

Già ai vertici del Louvre, è nello staff del presidente francese Macron come consigliera agli Affari culturali