



I.F.G.E.

Institut Français
de Gouvernement
des Entreprises

Cahier
n° 5

Octobre 2014

QUI SONT LES PATRONS
FRANÇAIS ?
ÉVOLUTION DES
DIRIGEANTS DES
ENTREPRISES COTÉES
1992-2012

sous la direction de
Pierre-Yves Gomez & Zied Guedri

Cahiers «Preuves à l'appui» en partenariat avec

Institut de recherche
MiddleNext

PREUVES À L'APPUI

LA BASE GEF/IFGE[©]

Les analyses de cette note se fondent sur la base de données GEF/IFGE[©].

GEF (Gouvernement des Entreprises en France) comprend 783 entreprises cotées différentes qui, soit ont été introduites au SBF 250 entre 1992 et 2010, soit ont été introduites en Bourse durant cette période. La population constitue ainsi un panel représentatif composé de 2/3 d'entreprises moyennes et petites et d'1/3 de grandes entreprises.

Pour toutes ces entreprises, GEF rassemble des données exhaustives pour la période 1992-2010, soit plusieurs dizaines de milliers d'informations :

- Données économiques (activités, ventes, effectifs, internationalisation, recherche & développement, investissements...)
- Données financières (bilans, résultats, performances, structure de financements...)
- Données de gouvernance (actionnariat, direction, administrateurs...)
- Données stratégiques (type de manœuvres stratégiques, organisation interne, filiales...).

QUI SONT LES PATRONS FRANÇAIS ? ÉVOLUTION DES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES COTÉES 1992-2012

DÉMONTRER

Cette étude propose un portrait des dirigeants d'entreprises françaises à partir de l'échantillon représentatif de la base GEF/IFGE. Cet échantillon (qui représente la moitié des entreprises françaises cotées) permet de repérer le profil de dirigeants des 4 catégories d'entreprises : PME, entreprises de taille intermédiaire, grandes entreprises et entreprises géantes (encadré 1).

DEFINITION : le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 distingue, outre les micro-entreprises, trois catégories d'entreprises :

- Les petites et moyennes entreprises (**PME**) : **moins de 250** personnes et ayant soit un chiffre d'affaires annuel inférieur à **50 millions** d'euros soit un total de bilan n'excédant pas **43 millions** d'euros.
- Les entreprises de taille intermédiaire (**ETI**) : **moins de 5 000** salariés et ayant soit un chiffre d'affaires annuel inférieur à **1,5 milliard** d'euros soit un total de bilan n'excédant pas **2 milliards** d'euros.
- Les **grandes entreprises** : **plus de 5 000** salariés ou un chiffre d'affaires supérieur à **1,5 milliard** d'euros, ou un bilan supérieur à **2 milliards** d'euros.
- La base GEF/IFGE[®] isole une catégorie supplémentaire, les **entreprises géantes**, qui emploient **plus de 25 000** salariés, ou ont soit un chiffre d'affaires supérieur à **7,5 milliards** d'euros soit un total de bilan supérieur à **10 milliards** d'euros.

Par dirigeants, nous entendons des personnes qui exercent, soit la fonction de directeur général dans une entreprise à conseil d'administration, soit la fonction de président du directoire, pour les entreprises qui sont gouvernées sous la forme duale, soit la fonction de gérant dans une commandite. Nous nous intéressons donc à la personne qui exerce la fonction exécutive. Si celle-ci est président-directeur général, seule la fonction de directeur général est prise en compte. Pour mieux connaître l'évolution de la séparation entre président et directeur général, nous renvoyons au « Preuves à l'appui numéro 3 : 20 ans d'évolution des conseils d'administration en France 1992-2010 » (page 4).

Notre échantillon comprend près de 780 dirigeants différents et 430 sont analysés en moyenne chaque année. Lorsque le dirigeant de l'entreprise a changé durant l'année, nous tenons compte (pour cette année-là) de celui qui est en place au 31 décembre.

L'échantillon sous-pondère les PME dans les 4 premières années, car il ne tient compte que de celles qui ont été au moins une fois intégrées dans le SBF 250 ou son équivalent. Il faut donc prendre avec prudence les chiffres concernant cette catégorie et privilégier les analyses des évolutions plutôt que les comparaisons avec les 3 autres catégories.

Tableau 1 : Nombre de dirigeants par type d'entreprises

	PME	ETI	Grandes	Géantes	Total
1992	19	121	53	49	242
1993	22	124	49	57	252
1994	32	143	58	57	290
1995	32	156	58	61	307
1996	53	186	58	56	353
1997	77	206	58	55	396
1998	120	246	59	62	487
1999	114	284	56	66	520
2000	116	326	56	66	564
2001	108	310	64	69	551
2002	99	299	59	70	527
2003	89	279	58	66	492
2004	88	266	57	64	475
2005	88	264	56	67	475
2006	87	266	58	71	482
2007	74	264	61	73	472
2008	61	256	63	72	452
2009	62	245	63	72	442
2010	59	242	61	73	435
2011	53	225	58	73	409
2012	47	218	58	73	396

Tableau 2 : Âge moyen (en années)

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1992	54	54	56	56
1993	53	53	57	56
1994	52	53	56	57
1995	52	53	56	56
1996	50	53	55	56
1997	49	53	55	55
1998	49	52	55	55
1999	49	52	55	55
2000	48	51	56	55
2001	48	51	55	55
2002	49	51	55	56
2003	49	52	55	55
2004	49	52	56	56
2005	50	52	56	55
2006	51	53	57	55
2007	49	52	56	55
2008	49	53	56	56
2009	51	53	56	55
2010	52	54	56	56
2011	53	54	56	57
2012	53	55	56	57

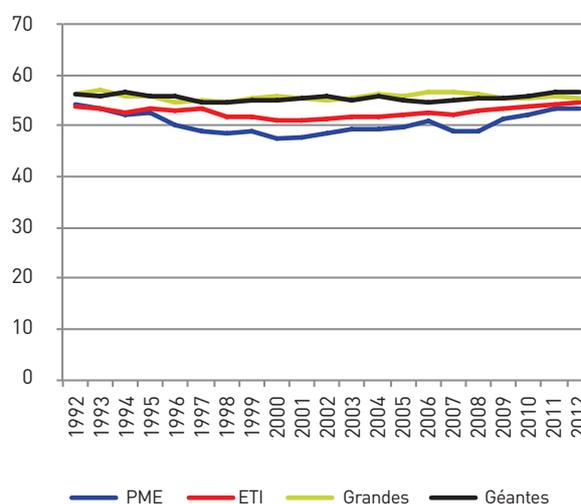
Cette étude présente des statistiques brutes sans croisement entre elles comme le font par ailleurs les études scientifiques publiées par l'IFGE. Nous abordons 5 dimensions composant le profil des dirigeants et son évolution durant les 20 dernières années : l'âge et le sexe, la formation, la carrière, l'expérience internationale et enfin la puissance évaluée par le réseau social du dirigeant.

Quel est l'âge moyen des dirigeants ?

L'âge moyen pondéré des dirigeants français durant la période 1992- 2012 est de 53 ans.

Les PME ont en moyenne des dirigeants de 5 ans plus jeunes que ceux des entreprises géantes, ce qui s'explique par un groupe de jeunes entreprises entrées en bourse notamment au début des années 2000. Malgré tout, il n'y a pas de différence considérable en moyenne entre l'âge des dirigeants de PME et celui des entreprises géantes.

Graphique 1 : Âge moyen des dirigeants par types d'entreprises



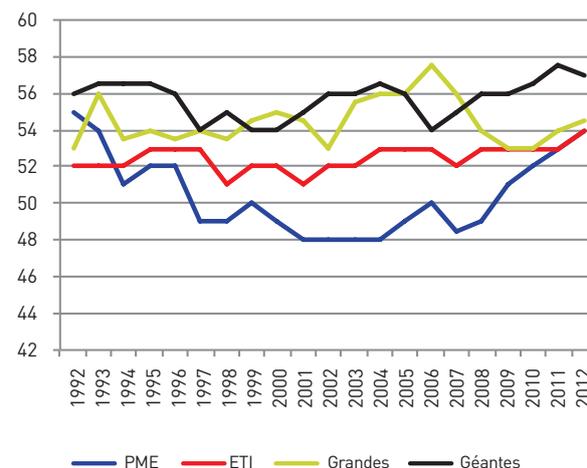
Si on observe l'âge médian, on peut mieux mettre en évidence les différences entre les dirigeants les plus jeunes et les plus âgés.

Tableau 3 : Âge médian des dirigeants (en années)

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1992	55	52	53	56
1993	54	52	56	57
1994	51	52	54	57
1995	52	53	54	57
1996	52	53	54	56
1997	49	53	54	54
1998	49	51	54	55
1999	50	52	55	54
2000	49	52	55	54
2001	48	51	55	55
2002	48	52	53	56
2003	48	52	56	56
2004	48	53	56	57
2005	49	53	56	56
2006	50	53	58	54
2007	49	52	56	55
2008	49	53	54	56
2009	51	53	53	56
2010	52	53	53	57
2011	53	53	54	58
2012	54	54	55	57

On voit alors que les dirigeants des PME et ETI sont d'un âge moyen comparable à celui des dirigeants des grandes entreprises et des géantes, mais avec une évolution dans le temps. Durant la période 1996-2006, les patrons de PME sont beaucoup plus jeunes, notamment du fait de l'introduction en bourse d'entreprises de nouvelles technologies et de l'Internet. Avec la crise ces entreprises sont relativement moins nombreuses (voir tableau 1 : échantillon). Comme les dirigeants-fondateurs ont tendance à vieillir, la population globale des dirigeants tend vers un âge moyen comparable, autour de 54 ans.

Graphique 2 : Âge médian des dirigeants (en années)



Quel est l'âge moyen selon le secteur d'activité ?

Y a-t-il des secteurs d'activité plus jeunes ou, au contraire, qui demandent plus de maturité de la part de dirigeants ? Le tableau 4 met en évidence les différences entre les secteurs et l'évolution dans le temps. Pour cela nous comparons 2 années : 1997, c'est-à-dire avant l'arrivée massive d'entreprises de nouvelles technologies et de l'Internet, et 2012 c'est-à-dire au moment de la crise.

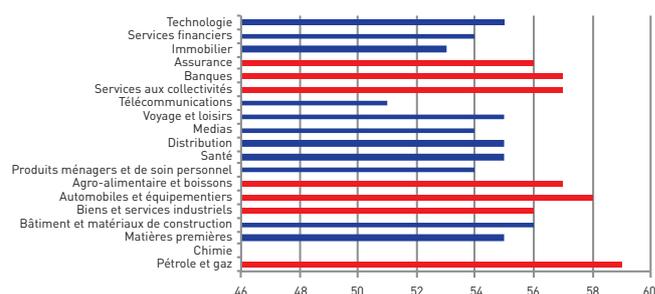
Tableau 4 : Âge moyen des dirigeants selon les secteurs de l'entreprise (en années) en 1996 et 2012

	1997	2012
Pétrole et gaz	55	59
Chimie		
Matières premières	53	55
Bâtiment et matériaux de construction	55	56
Biens et services industriels	53	56
Automobiles et équipementiers	59	58
Agro-alimentaire et boissons	54	57
Produits ménagers et de soin personnel	52	54
Santé	53	55
Distribution	52	55
Medias	52	54
Voyage et loisirs	49	55
Télécommunications	44	51
Services aux collectivités	53	57
Banques	54	57
Assurance	54	56
Immobilier	56	53
Services financiers	56	54
Technologie	47	55

Ces tableaux sont à prendre avec prudence car pour chaque secteur il y a parfois assez peu d'entreprises et donc une variation du nombre peut entraîner un changement de la moyenne sans que celui-ci ne soit vraiment significatif. Nous avons en ce sens considéré que le secteur de la chimie ne pouvait pas être pris en compte.

Néanmoins on peut voir que contrairement à une idée reçue, les secteurs d'activité ne traduisent pas des disparités de démographie des dirigeants. Seules les télécommunications sont clairement plus jeunes que les autres secteurs.

Graphique 3 : Âge moyen des dirigeants selon les secteurs de l'entreprise (année 2012)



Combien d'hommes, combien de femmes ?

Les chiffres concernant les femmes dirigeantes durant la période 1992 -2012 sont si faibles qu'il nous paraît nécessaire de donner ici les données brutes qui parlent d'elles-mêmes. Les femmes représentent 5% de l'ensemble de l'échantillon des dirigeants sur la période considérée.

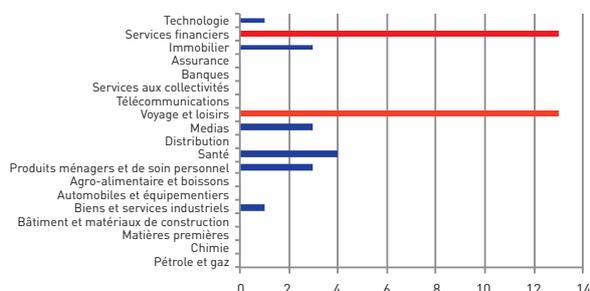
Tableau 5 : Répartition selon le sexe

	PME		ETI		Grandes		Géantes	
	M	F	M	F	M	F	M	F
1992	19	0	119	2	53	0	49	0
1993	22	0	121	3	49	0	57	0
1994	32	0	140	3	58	0	57	0
1995	32	0	153	3	58	0	61	0
1996	52	1	183	3	58	0	56	0
1997	73	4	201	5	57	1	55	0
1998	116	4	238	8	58	1	62	0
1999	109	5	278	6	54	2	66	0
2000	110	6	320	6	55	1	66	0
2001	101	7	304	6	63	1	68	1
2002	92	7	293	6	58	1	69	1
2003	83	6	274	5	56	2	65	1
2004	83	5	260	6	55	2	63	1
2005	82	6	257	7	56	0	66	1
2006	81	6	258	8	57	1	69	2
2007	69	5	256	8	60	1	71	2
2008	57	4	250	6	62	1	70	2
2009	59	3	242	3	62	1	71	1
2010	56	3	238	4	60	1	72	1
2011	49	4	220	5	57	1	73	0
2012	43	4	213	5	57	1	73	0

Durant la période, il y a en moyenne 4 dirigeantes pour 71 dirigeants dans les PME, 5 dirigeantes pour 241 dirigeants dans les ETI, 1 dirigeante pour 60 dirigeants dans les grandes entreprises et 1 pour 68 dans les géantes. Les femmes sont donc (relativement) mieux représentées dans les plus petites entreprises. Il faut néanmoins tenir compte ici du fait que ces entreprises sont davantage familiales que les grandes et les géantes et que cela peut jouer sur la désignation de quelques femmes à la direction de l'entreprise.

Une photographie par secteur pour l'année 2012 montre qu'il y a une égale absence de femmes aux commandes des entreprises, quel que soit le secteur considéré.

Graphique 4 : Proportion de femmes selon les secteurs (année 2012)



Seuls deux secteurs émergent (dans des proportions qui restent néanmoins très faibles), celui des services financiers (assurance, conseil) et celui des voyages-loisirs.

Ces données objectivent un contexte qui a exclu les femmes des postes de commandement des entreprises dans les années 1992-2012. Cet état de fait conduit à réfléchir sur l'impact de la loi Copé-Zimmermann qui oblige les entreprises à atteindre la quasi parité homme/femme dans les conseils d'administration ou de surveillance à l'horizon 2017. On mesure combien cette transformation produit une transformation brutale dans les entreprises. On peut en particulier s'interroger sur le fait que compte tenu du poids du passé tel que nous le mettons ici en évidence, les femmes administratrices ne seront que très rarement des dirigeantes ou d'anciennes dirigeantes d'entreprises. Ceci ne sera pas sans effet sur les attentes et les représentations que l'on se fera de leurs fonctions par rapport aux hommes administrateurs...

Quelle est la formation des dirigeants français ?

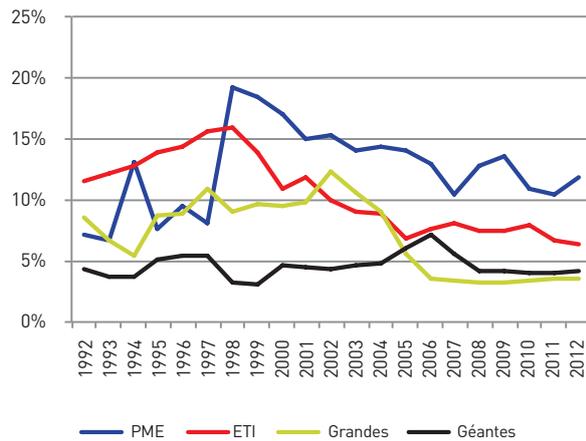
Les autodidactes représentent une très petite minorité des dirigeants, y compris pour les PME. Ils sont pratiquement inexistantes des grandes entreprises et des géantes.

Tableau 6 : Dirigeants autodidactes (en %)

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1992	7%	11%	9%	4%
1993	7%	12%	7%	4%
1994	13%	13%	5%	4%
1995	8%	14%	9%	5%
1996	10%	14%	9%	5%
1997	8%	16%	11%	5%
1998	19%	16%	9%	3%
1999	18%	14%	10%	3%
2000	17%	11%	9%	5%
2001	15%	12%	10%	4%
2002	15%	10%	12%	4%
2003	14%	9%	11%	5%
2004	14%	9%	9%	5%
2005	14%	7%	6%	6%
2006	13%	8%	4%	7%
2007	10%	8%	3%	6%
2008	13%	7%	3%	4%
2009	14%	7%	3%	4%
2010	11%	8%	3%	4%
2011	10%	7%	4%	4%
2012	12%	6%	4%	4%

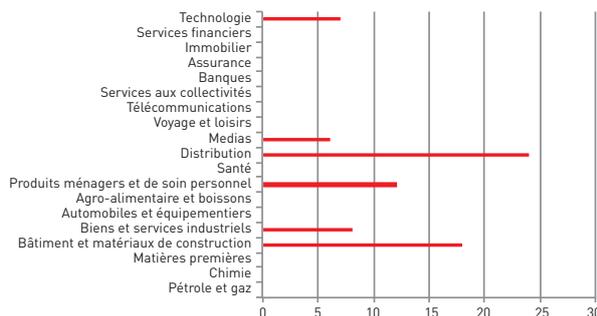
Si la période 1999-2004 a vu l'introduction en bourse d'entreprises parfois fondées par des autodidactes, la tendance a été ensuite au déclin de ce type de profil, y compris pour les PME. Cela est aussi dû à la diminution des introductions en bourse de nouvelles entreprises, constatée à partir des années 2006, et donc à la possibilité de repérer des entreprises fondées par des entrepreneurs éventuellement autodidactes.

Graphique 5a : Dirigeants autodidactes (en %)



Les secteurs pour lesquels on trouve des dirigeants autodidactes sont essentiellement les plus traditionnels : médias, distribution, produits ménagers et bâtiments. Mis à part la technologie, il n’y a pas d’autodidacte dans les autres secteurs.

Graphique 5b : Dirigeants autodidactes par secteur (en %)



En revanche, les dirigeants français sont très largement issus des écoles dites d’élite (pour la définition voir encadré 2). Le tiers des dirigeants de PME et les 2/3 des patrons d’entreprises géantes sont issus d’au moins un de ces établissements.

DÉFINITION

Par convention, la recherche internationale considère comme écoles d’élite les établissements suivants, concernés par notre échantillon :

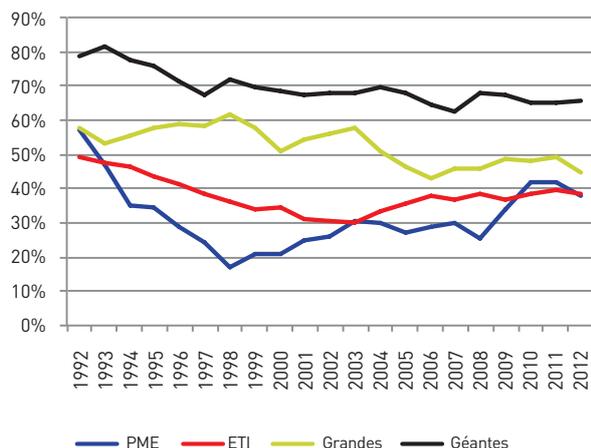
- Établissements français : école polytechnique, Telecom, Supelec, École nationale des ponts et chaussées, École des mines de Paris, ENS, École Centrale de Paris, ENA, Sciences-po Paris, Insead, HEC, ESCP, ESSEC.
- Établissements étrangers : Stanford, Harvard, Chicago, Texas, MIT, Georgia Tech, Berkeley, Wharton, UCLA, Oxford, Northwestern, Cambridge, Cornell, Princeton, Columbia.

Tableau 7a : Dirigeants diplômés d’une école d’élite (en %),

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1992	57%	49%	57%	79%
1993	47%	47%	53%	81%
1994	35%	47%	55%	78%
1995	35%	43%	58%	76%
1996	29%	42%	59%	71%
1997	24%	39%	58%	67%
1998	17%	36%	62%	72%
1999	21%	34%	58%	70%
2000	21%	35%	51%	69%
2001	25%	31%	54%	67%
2002	26%	30%	56%	68%
2003	31%	30%	58%	68%
2004	30%	34%	51%	70%
2005	27%	35%	46%	68%
2006	29%	38%	43%	64%
2007	30%	37%	46%	63%
2008	25%	38%	46%	68%
2009	34%	37%	48%	67%
2010	42%	38%	48%	65%
2011	42%	39%	49%	65%
2012	38%	38%	45%	66%

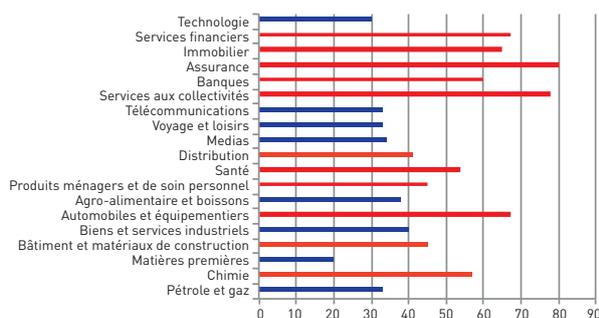
Si les dirigeants des très grandes entreprises sont toujours issus d'établissements dits d'élite, on constate que la tendance est plutôt à une conformité pour l'ensemble des catégories d'entreprise dont un peu moins de la moitié désormais des dirigeants bénéficie de ce type de formation.

Graphique 6a : Dirigeants diplômés d'une école d'élite (en %)



Tous les secteurs sont concernés par le phénomène. Il est particulièrement fort pour le secteur tertiaire, finance, assurance et banque.

Graphique 6b : Dirigeants diplômés d'une école d'élite selon les secteurs en 2012 (en %)



A quelques exceptions près comme la distribution et les télécommunications, la formation d'élite a eu tendance soit à stagner soit à progresser durant la période 1996-2012. On ne peut pas constater une « démocratisation » massive de la formation des dirigeants, malgré les innovations technologiques récentes qui auraient pu faire émerger de nouveaux profils d'élite.

Tableau 7b : Dirigeants diplômés d'une école d'élite. Evolution par secteur (en %)

	1995	2000	2005	2010
Pétrole et gaz	83%	75%	86%	50%
Chimie	67%	40%	29%	56%
Matières premières	75%	75%	38%	33%
Bâtiment et matériaux de construction	54%	57%	45%	45%
Biens et services industriels	48%	35%	48%	47%
Automobiles et équipementiers	54%	31%	42%	75%
Agro-alimentaire et boissons	29%	31%	32%	28%
Produits ménagers et de soin personnel	41%	29%	27%	42%
Santé	29%	32%	35%	55%
Distribution	53%	48%	42%	33%
Médias	41%	28%	28%	39%
Voyage et loisirs	36%	42%	37%	27%
Télé-communications	0%	50%	60%	25%
Services aux collectivités	67%	60%	86%	80%
Banques	100%	67%	60%	60%
Assurance	89%	89%	67%	80%
Immobilier	62%	55%	65%	64%
Services financiers	64%	67%	69%	63%
Technologie	40%	23%	29%	30%

Quels sont les profils de compétences des dirigeants français ?

Il est intéressant de savoir de quels contenus de formation les dirigeants français ont bénéficié et de distinguer ainsi des formations en management, des formations d'ingénieur, des formations plus traditionnelles en droit, sciences politiques ou sociologie voire plus exceptionnelles comme les formations en médecine.

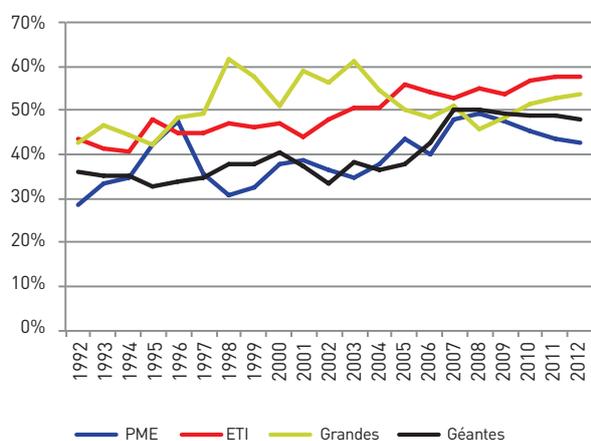
Les diplômes en management (toutes écoles confondues) concernent désormais la moitié des dirigeants.

Tableau 8a : Dirigeants diplômés d'une école de management (en %)

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1992	29%	44%	43%	36%
1993	33%	41%	47%	35%
1994	35%	41%	45%	35%
1995	42%	48%	42%	33%
1996	48%	45%	48%	34%
1997	35%	45%	49%	35%
1998	31%	47%	62%	38%
1999	33%	46%	58%	38%
2000	38%	47%	51%	41%
2001	39%	44%	59%	37%
2002	36%	48%	56%	33%
2003	35%	51%	61%	38%
2004	38%	50%	55%	37%
2005	44%	56%	50%	38%
2006	40%	54%	48%	43%
2007	48%	53%	51%	50%
2008	49%	55%	46%	50%
2009	47%	54%	48%	49%
2010	45%	57%	52%	49%
2011	44%	58%	53%	49%
2012	43%	58%	54%	48%

Pour toutes les entreprises mais avec une moindre mesure pour les grandes, la tendance est à l'accroissement de la formation en management durant la période 1992-2012. On peut dire que les dirigeants se « managérialisent » davantage depuis 20 ans.

Graphique 7a : Dirigeants diplômés d'une école de management (en %)



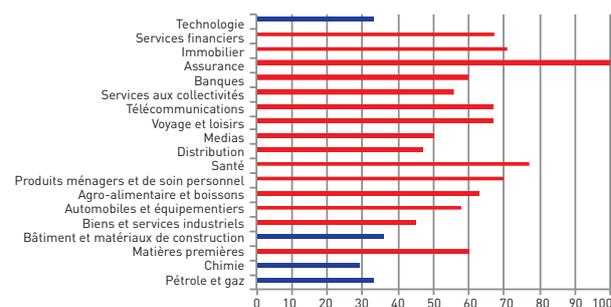
Ce phénomène concerne tous les secteurs comme le montre le tableau 8b.

Tableau 8b : Dirigeants diplômés d'une école de management selon les secteurs en 2012

Pétrole et gaz	33%
Chimie	29%
Matières premières	60%
Bâtiment et matériaux de construction	36%
Biens et services industriels	45%
Automobiles et équipementiers	58%
Agro-alimentaire et boissons	63%
Produits ménagers et de soin personnel	70%
Santé	77%
Distribution	47%
Medias	50%
Voyage et loisirs	67%
Télécommunications	67%
Services aux collectivités	56%
Banques	60%
Assurance	100%
Immobilier	71%
Services financiers	67%
Technologie	33%

Les secteurs les moins managérialisés sont aussi les plus techniques, pétrole, chimie, bâtiment et produits industriels, technologie. Les secteurs de la finance sont quant à eux particulièrement managérialisés.

Graphique 7b : Dirigeants diplômés d'une école de management selon les secteurs en 2012 (en %)



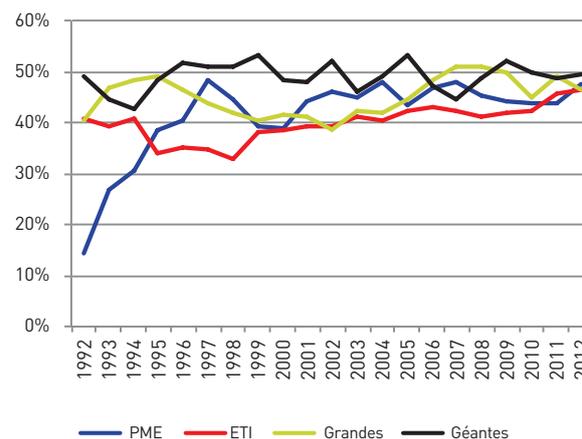
Les formations d'ingénieurs constituent la seconde formation reine des dirigeants français. Notons que cela est corrélé avec le fait que la plupart des écoles d'élite sont aussi des écoles d'ingénieurs.

Tableau 9 : Dirigeants diplômés d'une école d'ingénieurs

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1992	14%	41%	40%	49%
1993	27%	39%	47%	44%
1994	30%	41%	48%	43%
1995	38%	34%	49%	48%
1996	40%	35%	46%	52%
1997	48%	35%	44%	51%
1998	45%	33%	42%	51%
1999	39%	38%	40%	53%
2000	39%	38%	42%	48%
2001	44%	39%	41%	48%
2002	46%	39%	39%	52%
2003	45%	41%	42%	46%
2004	48%	40%	42%	49%
2005	44%	42%	44%	53%
2006	47%	43%	48%	47%
2007	48%	42%	51%	44%
2008	45%	41%	51%	49%
2009	44%	42%	50%	52%
2010	44%	42%	45%	50%
2011	44%	46%	49%	49%
2012	48%	47%	46%	49%

Néanmoins sur la période, la formation d'ingénieur s'est plutôt stabilisée et concerne autour de 50% des dirigeants, quelles que soient les catégories d'entreprises.

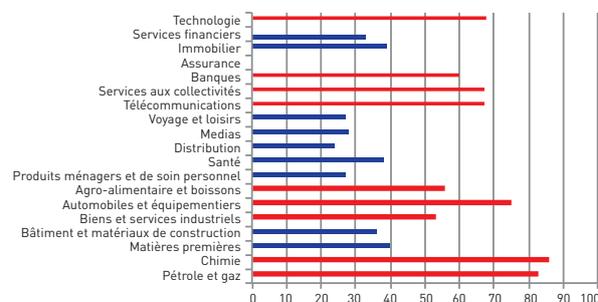
Graphique 8a : Dirigeants diplômés d'une école d'ingénieurs



Ici encore, on retrouve des dirigeants ingénieurs dans tous les secteurs.

Néanmoins il apparaît clairement que les activités tertiaires sont moins dirigées par les ingénieurs (y compris issus des écoles d'élite) alors qu'elles représentent une partie grandissante du PIB. Une exception notable cependant est à souligner : le secteur bancaire qui reste dominé par des élèves ingénieurs de grandes écoles.

Graphique 8b : Dirigeants diplômés d'écoles d'ingénieurs selon les secteurs en 2012 (en %)



Pour les autres formations, nous repérons les formations classiques en droit, en sociologie en sciences politiques. Le profil de juristes reste marginal, malgré la complexité juridique croissante des économies. Les formations en sciences politiques et sociologie sont elles aussi peu importantes (<15% les dirigeants). Elles sont déclinantes pour les entreprises géantes, malgré la surpondération relative de la science politique due essentiellement à la place de l'établissement Sciences-po Paris dans la formation des élites françaises.

Tableau 10a : Dirigeants diplômés en droit (en %)

	PME	ETI	Grande	Géante
1992	36%	13%	21%	9%
1993	33%	13%	13%	13%
1994	22%	14%	14%	19%
1995	19%	14%	14%	17%
1996	10%	15%	16%	14%
1997	8%	14%	11%	18%
1998	6%	15%	13%	18%
1999	9%	13%	13%	15%
2000	6%	13%	8%	17%
2001	6%	12%	10%	16%
2002	6%	13%	9%	16%
2003	6%	11%	7%	12%
2004	6%	12%	9%	14%
2005	9%	10%	9%	12%
2006	13%	9%	9%	11%
2007	10%	9%	10%	11%
2008	11%	10%	13%	13%
2009	7%	9%	13%	11%
2010	13%	7%	13%	11%
2011	10%	6%	11%	12%
2012	2%	7%	11%	10%

Tableau 10b : Dirigeants diplômés en Sciences Po et sociologie (en %)

	PME	ETI	Grande	Géante
1992	50%	21%	17%	28%
1993	40%	21%	11%	33%
1994	30%	19%	11%	35%
1995	23%	20%	14%	31%
1996	14%	19%	14%	30%
1997	10%	17%	22%	25%
1998	7%	14%	22%	28%
1999	8%	11%	21%	26%
2000	7%	13%	15%	30%
2001	9%	11%	18%	31%
2002	11%	11%	18%	28%
2003	10%	12%	19%	32%
2004	13%	12%	15%	35%
2005	14%	11%	15%	32%
2006	13%	10%	18%	29%
2007	12%	10%	15%	25%

	PME	ETI	Grande	Géante
2008	9%	12%	15%	25%
2009	14%	12%	16%	21%
2010	16%	11%	15%	22%
2011	21%	11%	14%	24%
2012	14%	11%	13%	23%

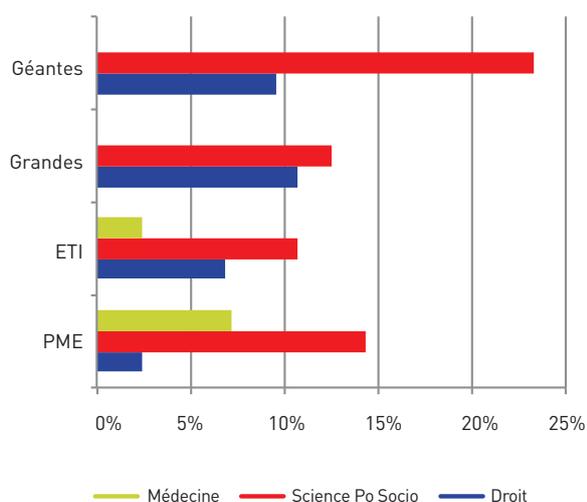
Nous avons isolé la formation en médecine, pour observer si elle avait une incidence sur la direction des entreprises qui pourraient être concernées par la santé. C'est un moyen pour repérer si des formations non conventionnelles et non généralistes (la médecine) sont demandées en dehors du secteur de référence où le profil pourrait être demandé (en l'occurrence ici la santé). La réponse est clairement négative puisque 95% des dirigeants formés en médecine ou en pharmacie exercent leur fonction dans une entreprise du secteur de la santé. Il y a donc une étanchéité des formations par rapport à l'activité.

Tableau 10c : Dirigeants diplômés en médecine (en %)

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1992	0%	2%	2%	0%
1993	0%	2%	2%	0%
1994	0%	3%	2%	0%
1995	0%	2%	0%	0%
1996	0%	2%	2%	0%
1997	3%	2%	2%	0%
1998	5%	1%	0%	0%
1999	8%	1%	0%	0%
2000	7%	1%	0%	0%
2001	5%	1%	0%	0%
2002	7%	2%	0%	0%
2003	6%	2%	2%	0%
2004	6%	2%	4%	0%
2005	8%	1%	4%	0%
2006	6%	1%	4%	0%
2007	6%	1%	3%	0%
2008	5%	1%	3%	0%
2009	3%	1%	3%	0%
2010	9%	1%	2%	0%
2011	8%	2%	0%	0%
2012	7%	2%	0%	0%

Au total on voit que les formations des dirigeants des entreprises cotées sont très centrées sur le management et sur les techniques de l'ingénieur. Les formations en droit, sciences politiques ou sociologies qui sont pourtant directement liées à la fonction de gouvernement d'entreprise sont fortement sous-représentées, malgré le biais que représente l'école d'élite Sciences-po Paris souvent associée à un 2e cursus. Les autres formations telle que « médecine » sont marginales. Quant à des formations en philosophie ou en sciences humaines, elles sont quasiment inexistantes.

Graphique 9 : Autres formations en 2012 (en %)



Ce phénomène est amplifié par le fait qu'entre un quart et un tiers des dirigeants ont une double formation dans l'une des 5 catégories précédentes (management, ingénieur, droit, sciences politiques, médecine). La plus grande partie concerne une double école d'élite associant management et ingénieur.

Tableau 11 : Dirigeants diplômés possédant un diplôme dans au moins deux disciplines

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1992	31%	31%	26%	27%
1993	33%	31%	22%	31%
1994	30%	29%	21%	33%
1995	27%	31%	25%	36%
1996	19%	29%	32%	39%
1997	16%	28%	33%	35%
1998	17%	24%	42%	36%
1999	17%	23%	37%	33%
2000	17%	22%	25%	34%
2001	20%	20%	36%	31%
2002	22%	23%	32%	28%
2003	17%	24%	40%	29%
2004	26%	24%	31%	33%
2005	32%	25%	26%	36%
2006	32%	25%	29%	34%
2007	31%	24%	29%	35%
2008	30%	26%	28%	41%
2009	27%	25%	31%	36%
2010	33%	26%	28%	34%
2011	33%	29%	30%	37%
2012	26%	30%	25%	34%

Quel profil international des dirigeants français ?

La globalisation de l'économie française devrait s'accompagner logiquement d'une certaine internationalisation de ses dirigeants. Pour cerner celle-ci, nous avons distingué deux critères : d'une part la nationalité, d'autre part l'expérience à l'étranger.

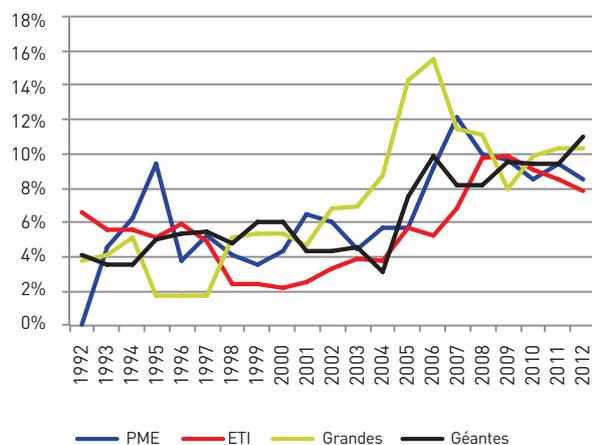
La double nationalité permet de repérer les dirigeants venus d'un pays étranger. Ils restent néanmoins très minoritaires et l'essentiel des dirigeants français sont de nationalité française.

Tableau 12a : Dirigeants étrangers ou ayant une double nationalité (en %)

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1992	0%	7%	4%	4%
1993	5%	6%	4%	4%
1994	6%	6%	5%	4%
1995	9%	5%	2%	5%
1996	4%	6%	2%	5%
1997	5%	5%	2%	5%
1998	4%	2%	5%	5%
1999	4%	2%	5%	6%
2000	4%	2%	5%	6%
2001	6%	3%	5%	4%
2002	6%	3%	7%	4%
2003	4%	4%	7%	5%
2004	6%	4%	9%	3%
2005	6%	6%	14%	7%
2006	9%	5%	16%	10%
2007	12%	7%	11%	8%
2008	10%	10%	11%	8%
2009	10%	10%	8%	10%
2010	8%	9%	10%	9%
2011	9%	8%	10%	9%
2012	9%	8%	10%	11%

Néanmoins on constate une progression du nombre de patrons possédant une double nationalité quelles que soient les entreprises concernées.

Graphique 10a : Dirigeants étrangers ou ayant une double nationalité (en %)

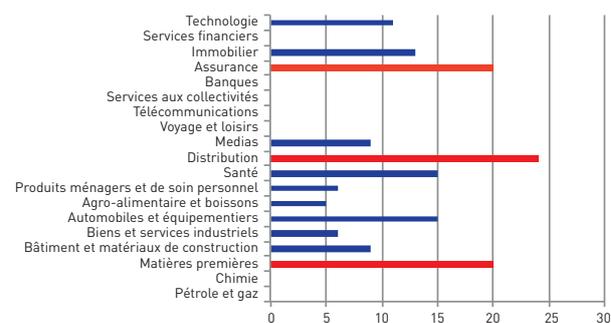


Si en 2012, environ 10% des patrons français ont une double nationalité, ces chiffres concernent particulièrement certains secteurs (distribution, assurances, matières premières) sans que l'on puisse dire que ceux-ci soient plus particulièrement exposés à l'internationalisation par rapport à d'autres. Il semble que le recours à un dirigeant étranger soit donc davantage dû à des opportunités que considéré comme une nécessité stratégique.

Tableau 12b : Dirigeants étrangers ou ayant une double nationalité selon les secteurs (en 2012)

Pétrole et gaz	0%
Chimie	0%
Matières premières	20%
Bâtiment et matériaux de construction	9%
Biens et services industriels	6%
Automobiles et équipementiers	15%
Agro-alimentaire et boissons	5%
Produits ménagers et de soin personnel	6%
Santé	15%
Distribution	24%
Medias	9%
Voyage et loisirs	0%
Télécommunications	0%
Services aux collectivités	0%
Banques	0%
Assurance	20%
Immobilier	13%
Services financiers	0%
Technologie	11%

Graphique 10b : Dirigeants étrangers ou ayant une double nationalité selon les secteurs (en %)



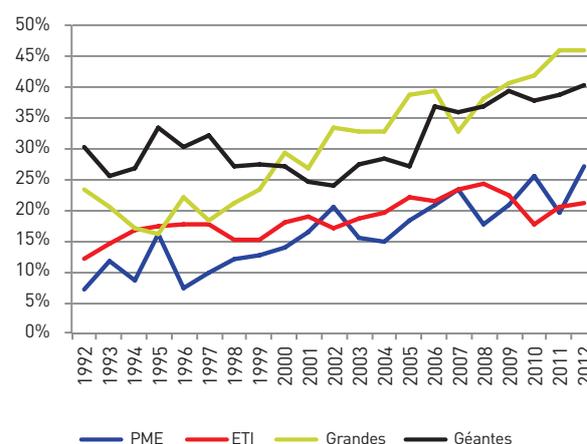
Le second critère pour évaluer l'internationalisation du profil des dirigeants français consiste à repérer leur expérience internationale avant leur prise de fonction en tant que dirigeant. Pour cela nous avons observé si durant la carrière du dirigeant, celui-ci avait soit dirigé une filiale de l'entreprise à l'étranger soit été employé par une entreprise à l'étranger dans une fonction de direction.

Tableau 13a : Dirigeants ayant une expérience à l'étranger (en %)

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1992	7%	12%	23%	30%
1993	12%	15%	21%	25%
1994	9%	17%	17%	27%
1995	16%	17%	16%	33%
1996	7%	18%	22%	30%
1997	10%	18%	18%	32%
1998	12%	15%	21%	27%
1999	13%	15%	23%	27%
2000	14%	18%	29%	27%
2001	16%	19%	27%	25%
2002	21%	17%	33%	24%
2003	15%	19%	33%	27%
2004	15%	20%	33%	28%
2005	18%	22%	39%	27%
2006	21%	21%	39%	37%
2007	23%	23%	33%	36%
2008	18%	24%	38%	37%
2009	21%	22%	41%	39%
2010	26%	18%	42%	38%
2011	20%	21%	46%	39%
2012	27%	21%	46%	40%

En 2012, entre 30 à 40% -selon les tailles d'entreprises- des dirigeants français avaient exercé une fonction de dirigeant à l'étranger. Ici encore la progression de ce chiffre est sensible durant les 20 dernières années.

Graphique 11a : Dirigeants ayant une expérience à l'étranger (en %)



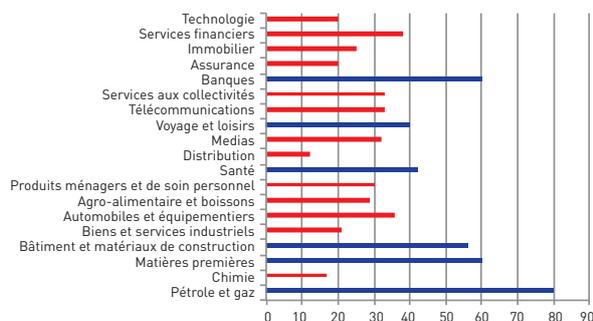
L'analyse par secteur d'activité montre que les secteurs sont uniformément touchés même si certains le sont particulièrement comme la banque ou le secteur du pétrole et gaz.

Tableau 13b : Dirigeants ayant une expérience à l'étranger selon les industries

	2000	2012
Pétrole et gaz	50%	80%
Chimie	38%	17%
Matières premières	50%	60%
Bâtiment et matériaux de construction	29%	56%
Biens et services industriels	8%	21%
Automobiles et équipementiers	27%	36%
Agro-alimentaire et boissons	31%	29%
Produits ménagers et de soin personnel	28%	30%
Santé	19%	42%
Distribution	13%	12%
Medias	16%	32%
Voyage et loisirs	23%	40%
Télécommunications	20%	33%
Services aux collectivités	20%	33%
Banques	0%	60%
Assurance	33%	20%
Immobilier	14%	25%
Services financiers	19%	38%
Technologie	17%	20%

Selon le principe du verre d'eau à moitié vide ou à moitié plein, on peut constater néanmoins que, dans la plupart des secteurs, plus de 60% des dirigeants français n'ont eu aucune expérience de direction à l'étranger avant d'accéder à leur fonction. Cela tempère l'impact supposé de la globalisation.

Graphique 11b : Dirigeants ayant une expérience à l'étranger selon les secteurs



D'où vient-on quand on devient dirigeant ?

Nous observons à présent la carrière de dirigeant et notamment le cursus qui leur permet d'accéder au poste suprême de l'entreprise.

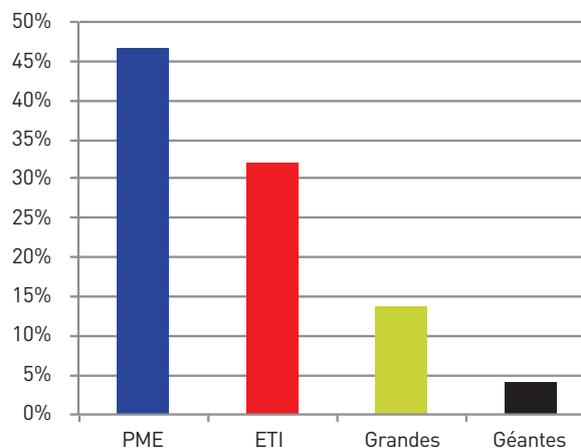
Les fondateurs ou cofondateurs de l'entreprise (donc des entrepreneurs au sens plein du terme), représentent près de la moitié des dirigeants de PME mais un nombre négligeable des dirigeants d'entreprises géantes. Ce résultat est important pour comprendre la différence de mentalité entre ces entreprises et la manière même de les diriger.

Tableau 14a : Pourcentage de dirigeants fondateurs ou cofondateurs

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1992	25%	13%	11%	8%
1993	27%	14%	8%	7%
1994	28%	19%	10%	7%
1995	38%	22%	10%	7%
1996	51%	26%	10%	7%
1997	65%	28%	10%	5%
1998	68%	36%	8%	5%
1999	72%	43%	11%	6%
2000	69%	44%	20%	9%
2001	70%	44%	14%	9%
2002	67%	42%	14%	9%
2003	66%	41%	14%	8%
2004	58%	39%	14%	8%
2005	56%	37%	13%	6%
2006	52%	38%	16%	6%
2007	50%	36%	18%	4%
2008	43%	37%	17%	4%
2009	42%	36%	16%	5%
2010	47%	35%	15%	4%
2011	53%	33%	14%	4%
2012	47%	32%	14%	4%

Le profil d'entrepreneur est clairement corrélé avec la taille des entreprises.

Graphique 12a : Pourcentage de dirigeants fondateurs ou cofondateurs en 2012



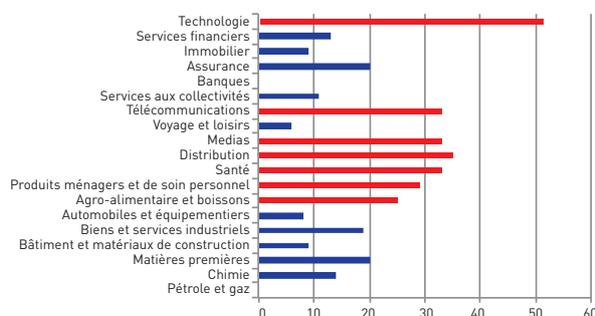
De la même façon, les secteurs où l'on ne trouve pas d'entrepreneurs dirigeants sont ceux où l'on trouve les grandes entreprises ou les géantes.

Tableau 14b : Dirigeants fondateurs ou cofondateurs selon les secteurs (en 2012)

Pétrole et gaz	0%
Chimie	14%
Matières premières	20%
Bâtiment et matériaux de construction	9%
Biens et services industriels	19%
Automobiles et équipementiers	8%
Agro-alimentaire et boissons	25%
Produits ménagers et de soin personnel	29%
Santé	33%
Distribution	35%
Medias	33%
Voyage et loisirs	6%
Télécommunications	33%
Services aux collectivités	11%
Banques	0%
Assurance	20%
Immobilier	9%
Services financiers	13%
Technologie	51%

Les secteurs caractéristiques des entreprises dirigées par un entrepreneur sont ceux investis par les start-ups des années 2000-2010 dans le domaine de la technologie, des télécommunications, des médias ou de la santé.

Graphique 12b : Dirigeants fondateurs ou cofondateurs selon les secteurs



Ici encore, il est intéressant de souligner que la culture des entreprises selon les secteurs peut

être différente du fait de profils plus ou moins entrepreneurs (au sens de créateurs d'entreprise) de certains dirigeants. Les comparaisons qui ne tiennent compte ni de la taille, ni des secteurs d'activité sont donc trompeuses lorsque l'on parle de manière générale « des dirigeants » sans tenir compte du fait que l'on a davantage tendance à trouver des entrepreneurs-dirigeants dans les plus petites entreprises et dans certains secteurs.

Quels que soient les profils, il importe de connaître l'ancienneté des dirigeants dans l'entreprise avant qu'ils ne prennent leur fonction. En effet, il est devenu courant de parler d'un « marché des dirigeants » qui supposent que l'on ait de plus en plus recours à des candidats venus de l'extérieur de l'entreprise plutôt qu'à des candidatures internes.

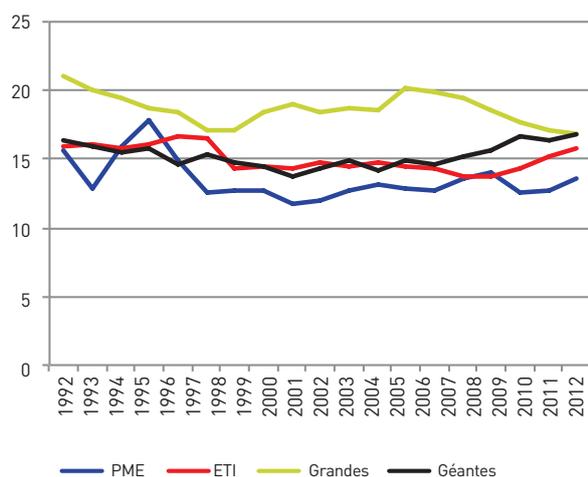
Or les chiffres montrent le contraire. L'ancienneté moyenne d'un dirigeant français dans l'entreprise qu'il dirige est de 15 ans. Cela signifie qu'il a passé en moyenne 15 années dans l'entreprise avant d'accéder au poste de dirigeant. Ce phénomène concerne toutes les catégories d'entreprises.

Tableau 15a : Ancienneté du dirigeant dans l'entreprise (en années)

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1992	16	16	21	16
1993	13	16	20	16
1994	16	16	19	15
1995	18	16	19	16
1996	15	17	18	15
1997	13	16	17	15
1998	13	14	17	15
1999	13	15	18	14
2000	12	14	19	14
2001	12	15	18	14
2002	13	14	19	15
2003	13	15	19	14
2004	13	15	20	15
2005	13	14	20	15
2006	14	14	19	15
2007	14	14	18	16
2008	13	14	18	17
2009	13	15	17	16
2010	14	16	17	17
2011	15	16	17	17
2012	15	16	17	17

De plus, les chiffres sont stables sur la période. Ainsi contrairement à une idée répandue, on n'a pas eu recours davantage au « marché des dirigeants » avec la financiarisation de l'entreprise. La fonction de dirigeant reste aujourd'hui comme au début des années 1990 exercée par des personnes qui ont déjà acquis une expérience durant de longues années dans la même entreprise.

Graphique 13a : Ancienneté du dirigeant dans l'entreprise



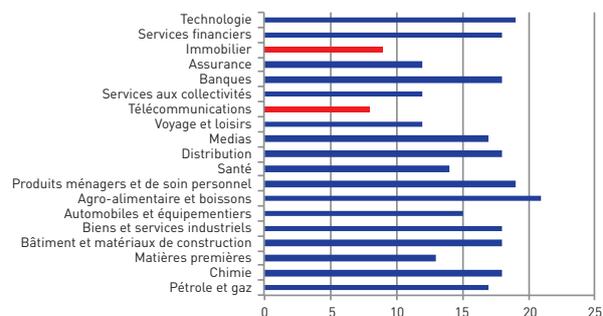
Ces constats concernent tous les secteurs qu'ils soient industriels ou de services.

Tableau 15b : Ancienneté dans l'entreprise selon les secteurs (en 2012)

Pétrole et gaz	17 ans
Chimie	18 ans
Matières premières	13 ans
Bâtiment et matériaux de construction	18 ans
Biens et services industriels	18 ans
Automobiles et équipementiers	15 ans
Agro-alimentaire et boissons	21 ans
Produits ménagers et de soin personnel	19 ans
Santé	14 ans
Distribution	18 ans
Medias	17 ans
Voyage et loisirs	12 ans
Télécommunications	8 ans
Services aux collectivités	12 ans
Banques	18 ans

Assurance	12 ans
Immobilier	9 ans
Services financiers	18 ans
Technologie	19 ans

Graphique 13b : Ancienneté du dirigeant dans l'entreprise par secteur



Dans la quasi-totalité des cas de notre échantillon, le dirigeant a exercé un temps la fonction de directeur général adjoint avant de prendre la direction de l'entreprise. Le passage de relai se fait par étape et donc assez loin de la logique « d'achat de compétences » sur le marché.

Combien de temps reste-t-on dirigeant ?

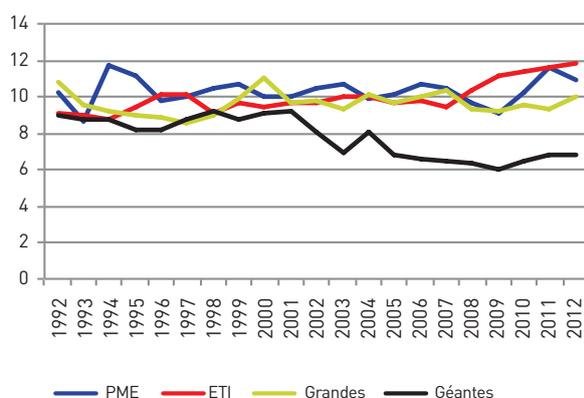
L'ancienneté dans le poste nous permet de préciser le profil du dirigeant selon le temps durant lequel il exerce sa fonction. Il s'agit bien sûr ici encore de moyennes permettant de dégager un profil type. La moyenne du mandat d'un dirigeant est d'une dizaine d'années, un peu plus faible pour les entreprises géantes.

Tableau 16a : Ancienneté dans le poste de dirigeant

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1992	10	9	11	9
1993	9	9	9	9
1994	12	9	9	9
1995	11	9	9	8
1996	10	10	9	8
1997	10	10	9	9
1998	11	9	9	9
1999	11	10	10	9
2000	10	9	11	9
2001	10	10	10	9
2002	10	10	10	8
2003	11	10	9	7
2004	10	10	10	8
2005	10	10	10	7
2006	11	10	10	7
2007	10	9	10	6
2008	10	10	9	6
2009	9	11	9	6
2010	10	11	10	6
2011	12	12	9	7
2012	11	12	10	7

L'analyse historique montre que cette moyenne est assez constante sauf pour les entreprises géantes pour laquelle on a vu la durée d'exercice de la fonction décroître depuis 1992.

Graphique 14a : Ancienneté dans le poste de dirigeant



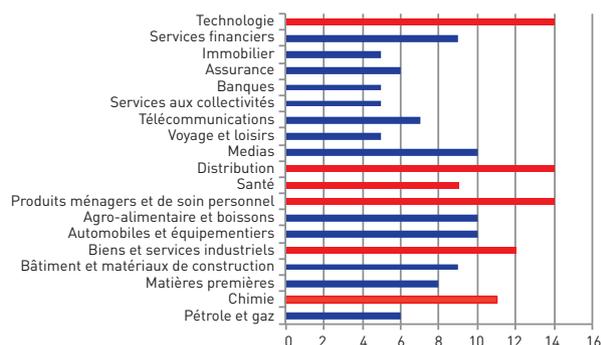
Le fait que les dirigeants des entreprises géantes ont tendance à rester relativement moins longtemps que leurs homologues de plus petites entreprises explique largement la différence des durées de mandat selon les secteurs.

Tableau 16b : Ancienneté dans le poste selon les secteurs

Pétrole et gaz	6 ans
Chimie	11 ans
Matières premières	8 ans
Bâtiment et matériaux de construction	9 ans
Biens et services industriels	12 ans
Automobiles et équipementiers	10 ans
Agro-alimentaire et boissons	10 ans
Produits ménagers et de soin personnel	14 ans
Santé	9 ans
Distribution	14 ans
Medias	10 ans
Voyage et loisirs	5 ans
Télécommunications	7 ans
Services aux collectivités	5 ans
Banques	5 ans
Assurance	6 ans
Immobilier	5 ans
Services financiers	9 ans
Technologie	14 ans

On constate en effet que les secteurs qui sont plutôt dirigés par des entrepreneurs sont aussi ceux dans lesquels les dirigeants restent relativement le plus longtemps. Ce résultat n'est pas étonnant en soi puisque le créateur a tendance à diriger l'entreprise qu'il a fondée aussi longtemps qu'il le peut, mais cela peut apparaître comme contre intuitif si l'on s'attend à voir des dirigeants « jeunes » ayant des mandats courts dans des secteurs accueillant des start-ups. C'est plutôt, au contraire, dans les secteurs traditionnels que les mandats ont été davantage raccourcis, du fait qu'en général les dirigeants ne sont pas propriétaires de l'entreprise.

Graphique 14b : Ancienneté dans le poste selon les secteurs



On complète ce tableau de la durée du mandat moyen des dirigeants par l'analyse de leur révocation. Il est courant d'affirmer que, avec l'accroissement du « pouvoir des actionnaires » et de la financiarisation, les dirigeants ont davantage de chances d'être révoqués au cours de leur mandat. Qu'en est-il ?

La rotation des dirigeants, toutes catégories d'entreprises confondues est de l'ordre de 15% par an : hors décès, 15% des dirigeants quittent en moyenne leur poste chaque année. Pour repérer ceux qui, parmi eux, ont été révoqués, nous avons distingué les dirigeants concernés selon 4 critères : ils n'ont pas atteint l'âge de départ à la retraite, ils ne restent pas au conseil d'administration (ou équivalent) après leur départ, ils n'ont pas vendu leur entreprise et aucun membre de leur famille ne leur succède.

Le tableau 17 donne le résultat pour les 4 catégories d'entreprises. On constate qu'il existe deux types d'entreprises : les dirigeants de PME sont davantage susceptibles d'être révoqués que les autres patrons. Leur taux de révocation est passé de 2% à 9% entre 1993 et 2012. Ceci malgré le fait que beaucoup de dirigeants dans les PME sont des entrepreneurs fondateurs et sont donc relativement peu révocables. En revanche, les dirigeants non propriétaires de petites entreprises sont particulièrement vulnérables, ce qui explique l'accroissement de ce taux. Il y a donc deux catégories différentes dans la catégorie de dirigeants de PME.

Pour les autres, y compris pour les géantes, on constate que, contrairement à une idée reçue, les dirigeants ne sont pas soumis à une pression à la révocation très intense : le taux de révocation n'est passé que de 4% à 4,8% entre 1993 et 2012 pour les dirigeants de géantes, il est resté stable pour les autres.

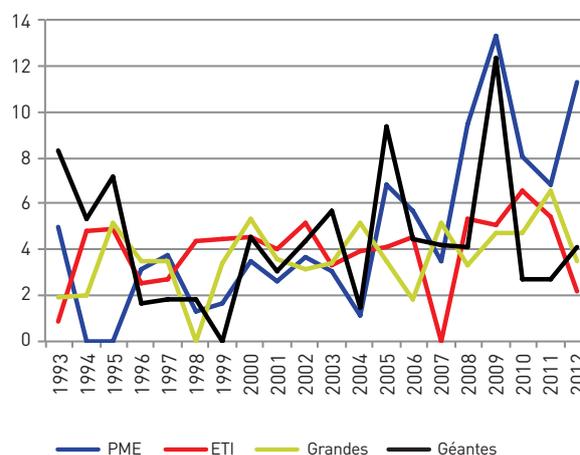
Tableau 17 : Pourcentage de dirigeants révoqués par année

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1993	5%	1%	2%	8%
1994	0%	5%	2%	5%
1995	0%	5%	5%	7%
1996	3%	3%	3%	2%
1997	4%	3%	3%	2%
1998	1%	4%	0%	2%
1999	2%	4%	3%	0%
2000	4%	5%	5%	5%
2001	3%	4%	4%	3%
2002	4%	5%	3%	4%
2003	3%	3%	3%	6%
2004	1%	4%	5%	2%
2005	7%	4%	4%	9%
2006	6%	5%	2%	4%
2007	3%	%	5%	4%
2008	9%	5%	3%	4%
2009	13%	5%	5%	12%
2010	8%	7%	5%	3%
2011	7%	5%	7%	3%
2012	11%	2%	3%	4%

NB. La série ne commence qu'en 1993 car la révocation se calcule par rapport à l'année précédente.

En revanche, il apparaît assez clairement que la révocation des dirigeants est liée aux résultats de l'entreprise notamment tels qu'ils apparaissent au moment des crises. Ici, on voit bien se dégager la pression sur certains dirigeants de PME et sur les géantes comme le montre les pics de 2004 et 2008.

Graphique 15 : Pourcentage de dirigeants révoqués



Réseau des dirigeants français

Pour évaluer la puissance des dirigeants, il est classique d'analyser les réseaux qui leur permettent notamment de participer aux conseils d'administration d'autres entreprises. C'est une mesure simple de leur capacité à se trouver au centre de réseaux d'affaires et donc de puissance économique.

Nous avons utilisé ici l'indice de centralité défini par Philip Bonacich en 1972, selon lequel la puissance d'un individu est d'autant plus grande qu'il est en relation avec des individus puissants. En conséquence des dirigeants qui ont des mandats dans des conseils d'administration auxquels appartiennent des dirigeants eux-mêmes membres d'autres conseils et ainsi de suite...- voient leur puissance augmenter car ils sont au centre de réseaux d'affaires. Bien que discutable (et discutée par les chercheurs), cette mesure de la centralité nous a semblé la plus à même de donner un aperçu de la puissance relative des dirigeants, et en particulier de son évolution, pour savoir si la financiarisation de l'économie a consolidé ou éparpillé les réseaux d'affaires.

NB. Nous avons exclu les années 1992-1995 pour avoir des échantillons homogènes en nombre d'entreprises, ce qui est important pour des mesures de centralité.

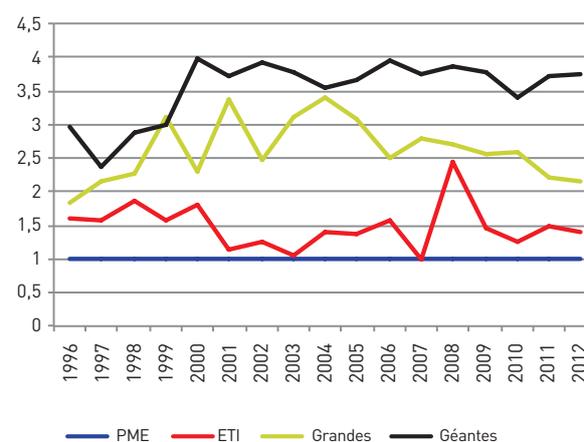
Pour rendre lisibles les résultats nous avons pris pour base 1 la centralité moyenne des dirigeants de PME de manière à pouvoir la comparer avec la puissance des autres dirigeants. Plus le chiffre est élevé, plus les dirigeants des entreprises concernées sont puissants c'est-à-dire au centre de réseaux d'affaires ramifiés. Ainsi la première ligne du tableau 18 se lit de la manière suivante : si en 1996 on considère que les patrons de PME cotées avaient une puissance de réseaux de 1, ceux des ETI étaient 1,6 fois plus puissants, ceux des grandes entreprises l'étaient 1,8 fois et ceux des entreprises géantes près de 3 fois plus.

Tableau 18 : Étendue du réseau des dirigeants selon les types d'entreprises

	PME	ETI	Grandes	Géantes
1996	1	1,61	1,83	2,95
1997	1	1,56	2,14	2,37
1998	1	1,86	2,26	2,86
1999	1	1,56	3,11	3,00
2000	1	1,80	2,29	3,97
2001	1	1,14	3,38	3,73
2002	1	1,26	2,47	3,93
2003	1	1,06	3,11	3,77
2004	1	1,39	3,40	3,54
2005	1	1,37	3,08	3,67
2006	1	1,58	2,51	3,94
2007	1	0,98	2,79	3,75
2008	1	2,43	2,71	3,87
2009	1	1,45	2,55	3,79
2010	1	1,25	2,60	3,40
2011	1	1,47	2,20	3,71
2012	1	1,38	2,15	3,75

L'observation de l'évolution dans le temps fait apparaître que seuls les dirigeants des entreprises géantes ont vu leur puissance augmenter entre 1996 et 2012.

Graphique 16 : Évolution du réseau des dirigeants selon les types d'entreprises



Ce résultat est cohérent avec ce que nous avons déjà mis en évidence dans les « Preuves à l'appui » précédents, notamment la forte concentration de la puissance économique dans le capitalisme

français autour des entreprises géantes. Il apparaît que ces puissances économiques se doublent d'une puissance personnelle des dirigeants de ces entreprises.

DÉFINITION

L'effet Gulliver est dû au fait que les 70 entreprises géantes ont des tailles si importantes qu'elles brouillent les résultats pour les autres catégories d'entreprises. Si on calcule par exemple des moyennes pour les entreprises cotées, les chiffres ne signifient rien parce que l'écart type entre les géantes et PME est trop important. Pour tous les résultats, les géantes « écrasent » alors les chiffres et déforment nos représentations de la réalité. C'est la raison pour laquelle l'IFGE a créé une catégorie à part (« les géantes ») pour isoler ces entreprises, notamment des « grandes ». Voir Preuve à l'appui n° 1 : Comment les géantes déforment la bourse.

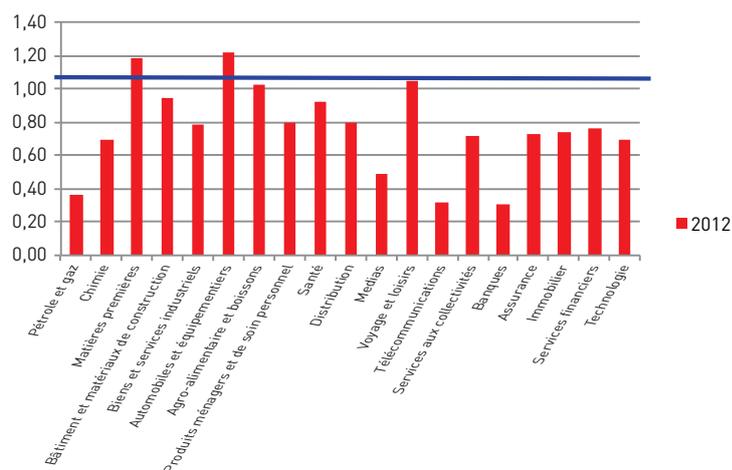
Attention néanmoins à « l'effet Gulliver » (encadré). Certes les dirigeants des entreprises géantes concentrent l'essentiel du pouvoir. Néanmoins, pour l'ensemble des entreprises, le pouvoir des dirigeants a plutôt diminué à partir des années 2000. Cela apparaît particulièrement lorsqu'on analyse l'évolution de la puissance de réseaux selon les secteurs en comparant les années 2000 et 2012.

Tableau 19 : Évolution du réseau des dirigeants selon les secteurs

	2000	2012
Pétrole et gaz	1	0,36
Chimie	1	0,70
Matières premières	1	1,18
Bâtiment et matériaux de construction	1	0,94
Biens et services industriels	1	0,79
Automobiles et équipementiers	1	1,21
Agro-alimentaire et boissons	1	1,02
Produits ménagers et de soin personnel	1	0,79
Santé	1	0,93
Distribution	1	0,80
Medias	1	0,49
Voyage et loisirs	1	1,05
Télécommunications	1	0,32
Services aux collectivités	1	0,71
Banques	1	0,31
Assurance	1	0,73
Immobilier	1	0,73
Services financiers	1	0,77
Technologie	1	0,69

On voit que dans la plupart des secteurs, pour une base 1 en 2000 (graphique 17), la puissance de réseaux a eu plutôt tendance à diminuer. Cela est notamment dû au fait que l'évolution des règles de gouvernement des entreprises, notamment la loi NRE du 15 mai 2001, a limité le nombre de mandats à 5 (voir le problème « Preuves à l'appui numéro 3 : 20 ans d'évolution des conseils d'administration en France 1992-2010 »). Dans ces conditions, le réseau formel des dirigeants a eu tendance à se décomposer légèrement, ce qui était d'ailleurs le but du législateur. On voit néanmoins que cette évolution n'affecte pas la puissance des réseaux des dirigeants des entreprises géantes qui, s'ils ont moins de mandats, sont en relations avec d'autres dirigeants qui ont eux-mêmes des mandats. La tradition des « mandats croisés » (X possède un mandat chez Y qui possède un mandat chez X) a fait place à une interconnexion plus subtile mais qui reste efficace (X possède un mandat chez Y qui possède un mandat chez Z). X est ainsi en relation avec Z.

Graphique 17 : Évolution du réseau des dirigeants entre 2000 et 2012 par secteur (base 1 en 2000)



L'ensemble des données présentées dans ce « Preuves à l'appui » permet de dresser une première image du profil des dirigeants français. Le tableau n'est pas totalement exhaustif notamment en terme de rémunération. Il sera complété par les prochains « Preuves à l'appui » publiés par l'IFGE.

PREUVES A L'APPUI

QUATRE IDÉES À RETENIR

RETENIR

SEXE

Dans les 20 dernières années, 95% des dirigeants des entreprises cotées étaient des hommes.

ÉDUCATION

Pour toutes les catégories d'entreprise, les écoles d'élite représentent la formation courante des dirigeants. Les autodidactes sont peu nombreux. Les diplômes de management et d'ingénieurs sont dominants.

INTERNATIONALISATION

10% des dirigeants ont une double nationalité, 40% ont eu une expérience de direction à l'étranger.

MARCHÉ DU TRAVAIL

Il fonctionne beaucoup moins qu'on ne l'affirme. Les dirigeants viennent en général de l'interne, ils ont passé 15 ans dans l'entreprise avant d'en prendre les commandes. En sens inverse, 30% des départs de dirigeants sont dus à une révocation.

A PROPOS DE L'I.F.G.E

Institut Français de Gouvernement des Entreprises
EMLYON Business School

Fondé sur des travaux engagés à EMLYON Business School depuis 1996, l'Institut Français du Gouvernement des Entreprises (I.F.G.E) 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'I.F.G.E s'inscrit dans la recherche fondamentale organisée dans un Centre de Recherche accueillant 21 chercheurs français et internationaux qui produisent régulièrement des ouvrages, des thèses et des articles sur le sujet. Cette recherche s'appuie en particulier sur la base de données GEF/IFGE[®]. L'I.F.G.E est aussi un acteur du débat public sur la gouvernance dans les médias et les lieux d'échange d'opinion. Le savoir accumulé est diffusé dans des programmes de formation de haut niveau, notamment le certificat « administrateur de société » créé en 2004.

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

www.ifge-online.org

Contact : Catherine Perrier - perrier@em-lyon.com

A PROPOS DE L'INSTITUT DE RECHERCHE MIDDLENEXT

MiddleNext est l'association professionnelle française indépendante représentative des valeurs moyennes cotées.

Créée en 1987, MiddleNext fédère et représente exclusivement les sociétés cotées sur Euronext et Alternext, tous secteurs d'activité confondus.

MiddleNext préside le Smaller Issuers Committee d'EuropeanIssuers, première association européenne qui promeut les intérêts des sociétés cotées en Bourse.

L'Institut de Recherche MiddleNext a pour vocation d'encourager la recherche et la production d'information sur les entreprises moyennes et petites. L'Institut de Recherche reçoit le soutien de BDO, de Financière de l'Echiquier et de fonds privés.

www.middlenext.com

Contact : Caroline Weber - c.weber@middlenext.com

LES CAHIERS « PREUVES A L'APPUI »

Cahier N°1 - Janvier 2012 : Le grand décrochage. Comment les entreprises géantes déforment la Bourse.

Cahier N°2 - Mai 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 - Juin 2014 : Qui sont les patrons français ? Évolution des dirigeants des entreprises cotées 1992-2012.

Les cahiers **Preuves à l'appui** diffusent les données disponibles sur les entreprises à partir de la base GEF/IFGE[®]. Ils proposent des interprétations sur des évolutions économiques de ces 20 dernières années à partir des entreprises, ce qui permet de renouveler le regard sur ces sujets.

Grâce au partenariat avec l'**Institut de Recherche MiddleNext**, ces cahiers sont mis gratuitement à disposition des enseignants-chercheurs, des médias et du public.

Téléchargez les cahiers sur www.ifge-online.org ou sur www.middlenext.com

EMLYON Business School

CAMPUS LYON-ECULLY
23 avenue Guy de Collongue
CS 40203
69134 Ecully cedex - FRANCE
www.em-lyon.com

CAMPUS SAINT-ETIENNE
51 cours Fauriel
42100 Saint-Etienne - FRANCE
bba.em-lyon.com

CAMPUS SHANGHAI
East China Normal University
Global Education Center
3663, Zhongshan Rd North
Shanghai 200062 - CHINE
www.em-lyon.com.cn