



HAL
open science

Les dirigeants

Patrick Olivier, Dharman Suryanarayanan

► **To cite this version:**

Patrick Olivier, Dharman Suryanarayanan. Les dirigeants. Sciences de l'Homme et Société. 1997.
hal-01908523

HAL Id: hal-01908523

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01908523>

Submitted on 30 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



ÉCOLE DES MINES
DE PARIS

CORPS TECHNIQUES DE L'ÉTAT

**LES DIRIGEANTS
QUI SONT-ILS, QUE FONT-ILS
ET COMMENT LES RECRUTE-T-ON?**

(Comparaison entre 1985 et 1997)

BIBLIOTHÈQUE
DE L'ÉCOLE DES MINES
60, boulevard St-Michel
75272 PARIS CEDEX 06
Téléphone : 40 51 90 56

IE 1 [357]

Patrick OLIVIER et Dharman SURYANARAYANAN

Mémoire de fin d'études 1996-1997

INTRODUCTION

Fusions-acquisitions pour affronter la concurrence mondiale, désengagement de l'Etat, affaires judiciaires mettant en cause les chefs d'entreprise, sanction des marchés traduisant "la dictée étrangère" (Nouvel Economiste), création de valeur pour l'actionnaire... Autant de termes qui font partie de l'actualité quotidienne et que l'on entendait à peine voici 10 ans. Autant de termes qui témoignent de la transformation profonde de l'environnement de l'entreprise durant cette dernière décennie. Autant de termes, qui poussent à croire que le dirigeant de l'entreprise a vu des transformations dans l'exercice de son métier.

Un premier constat porte sur la structure même des entreprises. Les grandes entreprises françaises ont aujourd'hui des structures complexes mettant en jeu des rapports hiérarchiques moins apparents. Quelle définition prendre alors pour le terme de dirigeant? Un chef de division d'un grand groupe quoique subordonné au président rassemble a priori toutes les caractéristiques d'un chef d'entreprise. On est bien loin des structures pyramidales où le rôle du chef paraissait "évident".

Aux vues de ces transformations profondes, nous nous attendons à ce que l'accession au poste de président ne se fasse pas de la même façon. Nous nous attendons aussi à ce que le dirigeant n'exerce plus sa fonction de la même manière, puisque son environnement a changé, que d'autres regards extérieurs se portent sur lui aujourd'hui. Enfin, les contraintes s'exerçant sur l'entreprise ayant changé, nous pouvons penser que la nomination des dirigeants et leur succession se déroule sur un mode différent. Bref, les dirigeants, qui sont-ils, que font-ils, comment les recrute-t-on aujourd'hui ?

Pour répondre à ces questions, nous examinons la vie du dirigeant sous trois angles qui reprennent en fait la chronologie de sa vie professionnelle :

- le dirigeant et son parcours ;
- le dirigeant et sa fonction ;
- le dirigeant et la fin de sa fonction : la succession.

La littérature disponible sur ce sujet était abondante et passionnée tant elle relevait du "sacré" de la vie des affaires. Pour traiter ce sujet passionnel et difficile d'approche nous avons essentiellement mené notre étude en rencontrant des grands dirigeants français. Nous avons aussi recherché les travaux qui d'une part faisaient concrètement référence aux activités et aux parcours des dirigeants hexagonaux et qui d'autre part nous permettaient de faire une comparaison entre hier et aujourd'hui. Nous avons principalement retenu deux références. Premièrement, le livre de Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon, *Sur les traces des dirigeants* (Calman-Lévy 1988) qui traite de l'allocation du temps des dirigeants en 1985 et constitue, en ce domaine, une référence sur les dirigeants français. Nous l'utiliserons donc comme tel. Dans cet ouvrage les auteurs présentent un modèle -dit des trois sphères- pour étudier l'allocation du temps du dirigeant. Ce modèle étant toujours d'actualité, nous l'utiliserons à notre tour pour notre étude.

Deuxièmement, les études statistiques sur les dirigeants français et leur parcours en particulier sont rares à une exception près : les travaux de Michel Bauer et de Bénédicte Bertin-Mouro, chercheurs au CNRS. Nous comparerons nos résultats avec les leurs.

Cela dit, nous limiterons le champ de notre étude aux dirigeants des grandes entreprises industrielles et commerciales françaises. Des comparaisons internationales seraient les bienvenues. Elles sont difficiles au vu du temps disponible pour cette étude. Nous disposons toutefois de quelques éléments que nous ne manquerons pas de signaler. Cette étude se positionne enfin comme une photographie des dirigeants de 1997 des grandes entreprises françaises, avec, à chaque fois que possible, des comparaisons avec la situation en 1985.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre du cycle de formation des Corps Techniques de l'Etat à l'Ecole des Mines de Paris.

Nous tenons à remercier vivement toutes les personnes qui ont eu l'amabilité de nous recevoir au cours de la préparation de ce travail et de nourrir notre réflexion de leurs analyses et témoignages.

Nous exprimons notre plus grande gratitude à :

- Mme A. Lauvergeon, Senior Executive Vice-President chez Alcatel Alsthom, pour sa disponibilité, ses encouragements et ses conseils avisés tout au long de cette étude,

- tous les dirigeants qui nous ont fait l'honneur de nous recevoir et de nous consacrer un bien rare : leur temps.

SOMMAIRE

1. Le parcours des dirigeants.	p.7
1.1. Sources.	p.7
1.1.1. Etudes de l'Observatoire des Dirigeants du CNRS.	p.7
1.1.2. Nos propres sources.	p.7
1.2. Sujets d'étude.	p.8
1.3. Évolution du parcours des dirigeants entre 1985 et 1997.	p.8
1.3.1. Le parcours scolaire.	p.8
1.3.1.1. Définitions.	p.8
1.3.1.2. Résultats.	p.9
1.3.1.3. Conclusion.	p.10
1.3.2. Trois types de parcours professionnels.	p.10
1.3.2.1. Définitions.	p.10
1.3.2.2. Evolution depuis 1985.	p.11
1.3.3. Expérience de l'entreprise présidée et de son secteur.	p.15
1.3.3.1. Temps passé dans l'entreprise dirigée avant la présidence.	p.15
1.3.3.2. Niveau d'entrée dans l'entreprise dirigée.	p.17
1.3.4. Les postes du dirigeant dans l'entreprise.	p.18
1.3.4.1. Une expérience plus diversifiée.	p.18
1.3.4.2. Plus de postes opérationnels et moins de postes fonctionnels.	p.18
1.3.4.3. Niveau des postes occupés.	p.21
1.3.4.4. Peu d'expériences internationales.	p.21
1.3.5. Conclusions.	p.27
1.4. Les tendances : Entretiens avec des 35-45 ans.	p.27
1.4.1. L'opérationnel et l'international.	p.27
1.4.2. Plus d'exigences.	p.27
1.4.3. L'état d'esprit aujourd'hui.	p.28

2. Les dirigeants dans leur fonction	p.29
2.1. Un métier plus observé, jugé, critiqué. D'où plus de rotations.	p.30
2.1.1. Les media.	p.30
2.1.2. La judiciarisation.	p.31
2.1.3. Le rapport aux actionnaires.	p.31
2.1.3.1. Une révolution dans la structure de l'actionnariat.	p.32
2.1.3.2. La pression de la communauté financière : sur le "buy side" et le "sell side".	p.32
2.1.4. Conséquences sur la fonction de dirigeant.	p.33
2.1.5. Ces trois éléments ont-ils entraîné davantage de rotations à la tête des entreprises ?	p.34
2.1.5.1. Définitions.	p.34
2.1.5.2. Entreprises du secteur privé : l'actionnaire impose sa loi.	p.34
2.1.5.3. Entreprises du secteur public : l'effervescence due aux alternances politiques.	p.34
2.1.6. Conclusion.	p.35
2.2. Trois comportements de dirigeants	p.35
2.2.1. "OCT", "OMT" ou "OLT":	p.35
2.2.2. Des emplois du temps différents:	p.36
2.2.2.1. Le modèle des trois sphères.	p.36
2.2.2.2. Commentaires.	p.37
2.2.2.3. Application à un cas de comportement "OCT".	p.38
2.2.2.4. Application à un cas de comportement "OMT".	p.38
2.2.2.5. Application à un cas de comportement "OLT".	p.39
2.2.2.6. Une remarque pour finir....	p.39

3. Le dirigeant et la fin de sa fonction : la succession.	p.42
3.1. Le dirigeant : Comment intervient-il dans la succession ?	p.42
3.1.1. Une question de temps.	p.42
3.1.2. Relation au pouvoir.	p.43
3.1.3. La succession des dirigeants en place depuis "longtemps" : l'adieu du héros.	p.44
3.1.4. Quelles évolutions ?	p.46
3.2. L'actionnaire : un pouvoir variable dans la succession	p.46
3.2.1. A quoi ressemblent les entreprises françaises ?	p.47
3.2.2. Quelles évolutions ?	p.48
3.3. Le successeur : interne ou externe ?	p.50
3.3.1. Caractéristique française : des dirigeants externes.	p.50
3.3.2. Pourquoi des dirigeants externes ?	p.51
Conclusion.	p.53
Bibliographie.	p.54
Annexes.	
Annexe A : Echantillons.	p.55
Annexe B : Grille de lecture des parcours.	p.57

1. Le parcours des dirigeants

Le monde économique a changé de manière très importante depuis 1985. Mais chose curieuse le parcours des dirigeants, a lui été peu affecté.

Nous avons dans cette partie examiné les changements dans les parcours suivant trois angles d'attaque : la formation scolaire, les grands types des dirigeants hexagonaux, que nous expliciterons plus loin et leur expérience professionnelle.

1.1. Sources

Nous devons tout d'abord préciser qu'il est difficile d'obtenir des études sur le sujet. Mise à part les études de l'Observatoire des Dirigeants du CNRS nous n'avons pas trouvé d'études portant sur le parcours des dirigeants français.

1.1.1. Etudes de l'Observatoire des Dirigeants du CNRS :

Nous avons utilisé les travaux de Michel Bauer et Bénédicte Bertin Mourot, chercheurs au CNRS, qui font le point sur les dirigeants des 200 premières entreprises en France en 1985 et 1993. Nous faisons référence à deux de leurs études :

L'accès au sommet des entreprises Françaises 1985-1994. Février 1995. (C.N.R.S. , Observatoire des Dirigeants et Boyden, Global Executive Search, Research Center on Leadership).

Vers un modèle européen de dirigeants? Février 1996. (C.N.R.S. , Observatoire des Dirigeants et Boyden, Global Executive Search, Research Center on Leadership).

1.1.2. Nos propres sources :

Nous avons concentré notre étude chiffrée sur les présidents des 50 premières entreprises industrielles et commerciales en 1985 et 1997.

Pour déterminer la liste des 50 entreprises de notre échantillon en 1997 (cf. échantillon A, annexe A) nous avons utilisé le numéro du 7 novembre 1996 de l'"*Expansion*". Ce numéro contient le classement par chiffres d'affaires 1996 des entreprises industrielles, commerciales et de services, en France.

Afin de constituer notre échantillon d'entreprises en 1985, nous avons repris les classements des entreprises industrielles puis commerciales mentionnés par M. Bauer et B. Bertin-Mourot dans leur ouvrage *Les 200, Comment devient-on un grand patron ?* (Editions du Seuil, 1987).

Cet échantillon présente plusieurs intérêts.

Premièrement, il évacue le problème que pose la définition de la notion de dirigeant. En effet de l'artisan qui emploie un ouvrier au patron de multinationale le champ est vaste. Nous avons arbitrairement décidé de n'étudier que les numéros un de sociétés mères ou les présidents des grandes filiales de groupes étrangers. Nous pouvons estimer que ces dirigeants ont des fonctions de natures équivalentes : les

chiffres d'affaires sont importants, de 25 à 200 milliards de francs.

Deuxièmement sa taille relativement réduite permet d'avoir accès en partie au parcours des dirigeants. En effet le parcours des dirigeants des très grosses entreprises est souvent accessible par les *Who's Who* de 1985 et 1996 ou le *Guide des Etats Majors* de 1996 (Etats-Majors Edition). Il nous a par ailleurs été possible d'obtenir des précisions des intéressés eux mêmes lorsque nous avons pu les rencontrer.

1.2. Sujets d'étude.

En ce qui concerne le parcours scolaire et les grands types de dirigeants nous avons utilisé les mêmes critères que M. Bauer et B. Bertin-Mourot. Cela nous a permis de faire des comparaisons.

En revanche il nous a semblé intéressant d'approfondir l'étude de l'expérience professionnelle par rapport aux travaux du CNRS. Nous avons donc utilisé nos propres critères pour étudier les types de postes que les dirigeants avaient occupés.

Bien que nous ayons un échantillon réduit, il n'a pas été facile de connaître en détail le parcours des dirigeants. Nous avons procédé suivant une grille de lecture fournie en annexe (Annexe B). Nous disposons pour 1997 des parcours complets de 46 dirigeants et de données sur la totalité de l'échantillon. Pour 1985 il nous a été très difficile de connaître le détail des parcours. Nous avons pu cependant obtenir les parcours complet de 35 dirigeants. Et des données moins complètes sur 47 d'entre eux.

1.3. Évolution du parcours des dirigeants entre 1985 et 1997.

1.3.1. Le parcours scolaire

1.3.1.1. Définitions.

Nous entendons par "Grand Corps" les Grands Corps Techniques et les Grands Corps de l'ENA : les Mines, les Ponts, les Télécommunications, le Conseil d'Etat, l'Inspection des Finances et la Cour des Comptes.

Nous entendons par "Grandes Ecoles" les dirigeants issus des grandes écoles d'ingénieurs et de commerce qui ne sont pas diplômés d'un "Grand Corps".

Nous considérons ensuite les dirigeants qui sont diplômés d'une université française ou étrangère.

Et finalement la dernière catégorie rassemble le reste des autres formations sous le terme d'"Autres formations".

1.3.1.2. Résultats.

Voici tout d'abord quelques généralités sur les diplômés de grandes écoles françaises que sont l'Ecole Polytechnique, l'ENA et HEC. En 1993 sur un échantillon de 200 entreprises en France tous secteurs d'activités confondus, 83% des dirigeants des sociétés mères ont un diplôme initial de l'enseignement supérieur ([2] p. 33). 73% d'entre eux sont diplômés d'une grande école. L'X, l'ENA et HEC assurent la formation de 56% de ces numéros un, HEC totalisant 7%. Hors Grands Corps l'X, l'ENA et HEC produisent 20% des dirigeants. 17% d'entre eux sont des autodidactes, 4% sont des diplômés de l'université. 6% sont diplômés de l'enseignement supérieur étranger.

En 1985 sur les 85 premières entreprises du secteur industriel 37% des dirigeants étaient passés par l'X ou l'ENA, contre 53% en 1993 ([2] p. 59). L'ENA passe de 7% en 1985 à 17% en 1993. HEC reste constant autour de 6%.

Sur 18 entreprises commerciales il y avait en 1985, 40% d'autodidactes à la tête des entreprises et 35% en 1993, de l'ordre de 20% d'HEC et pas d'X ([2] p. 62).

Sur notre échantillon B, constitué de 47 dirigeants des 50 premières entreprises industrielles et commerciales en 1985, 1997 et 1993 (dirigeants en 1993 des 50 premières entreprises en 1996), le nombre des dirigeants sortis des "Grandes Ecoles" (ie. hors grands corps) est en légère augmentation entre 1985 et 1997. Il passe de 34 à 40%. (cf. tableau 1).

Par contre le nombre des dirigeants issus d'un "Grand Corps" est stable et se situe aux alentours de 38%.

Quant aux dirigeants ayant un diplôme universitaire leur nombre est en légère augmentation.

Et enfin ceux qui n'ont aucune de ces formations sont moins nombreux en 1997 qu'en 1985.

Nous pouvons donc retenir qu'il y a aujourd'hui légèrement plus de dirigeants sortis des "Grandes Ecoles" que des "Grands Corps". Plus prudemment compte tenu de la taille de notre échantillon nous pouvons conclure que le poids des "Grands Corps" et celui des autres grandes écoles sont équivalents entre 1985 et 1997.

Les chercheurs du CNRS ont travaillé sur un échantillon plus large ([3] p. 49). Pour les années 1985 et 1993 ils ont établi des statistiques sur les 200 premières entreprises en France, tous secteurs d'activités confondus.

Sur cet échantillon plus large (cf. tableau 2) nous constatons que les "Grands Corps" représentaient 28% des dirigeants en 1985, contre 42% pour les autres grandes écoles. En 1993 la part des grandes écoles au sens large est toute aussi importante mais en proportion, les dirigeants ayant suivi la formation d'un "Grand Corps" sont plus nombreux.

En comparant avec nos propres résultats nous en concluons que les dirigeants ayant suivi la formation d'un grand corps se sont dirigés davantage vers des entreprises de taille plus petite ou vers d'autres secteurs que le secteur industriel et commercial.

Tableau 1 : formation de 47 dirigeants des 50 premières entreprises industrielles et commerciales en 1985, 1997 et 1993 (dirigeants en 1993 des 50 premières entreprises en 1996).

	1985	1993	1997
Grands Corps	38%	38%	36%
Grandes Ecoles	34%	38%	40%
Universitaires	11%	9%	13%
Autodidactes	17%	15%	11%

Tableau 2 : formation des dirigeants des 200 premières entreprises en France (d'après *Vers un modèle européen de dirigeants ?* : p 49).

	1985	1993
Grands Corps	28%	36%
Grandes Ecoles	42%	37%
Universitaires	12%	10%
Autodidactes	18%	17%

1.3.1.3. Conclusion.

Sur notre échantillon nous constatons qu'il n'existe pas de changement majeur quant à la répartition des diplômes entre 1985 et 1997. Cherchons s'il existe des modifications dans d'autres domaines.

1.3.2. Trois types de parcours professionnels

Après avoir étudié la formation des dirigeants nous allons considérer les différents types de dirigeants hexagonaux ainsi que leur évolution au sein du haut patronat français en proportion et l'évolution de la durée des grandes périodes de leur vie professionnelle.

1.3.2.1. Définitions.

Nous distinguons dans le haut patronat en France trois types de dirigeants.

Tout d'abord nous devons faire la distinction entre deux types d'expériences professionnelles : celle faite en administration et celle faite dans le secteur privé.

Le premier type de dirigeants regroupe ceux qui ont occupé des postes dans l'administration avant de travailler dans le secteur privé. Il y a ensuite les héritiers et fondateurs, avec cette particularité française qu'un dirigeant actionnaire minoritaire peut être considéré comme fondateur ou héritier (Groupe Lagardère ou Bouygues). Et enfin il y a tous les autres : ceux qui ne sont ni passés par l'administration et ne sont ni héritiers ni fondateurs.

Cette typologie est apparentée à la typologie des atouts définie par les chercheurs du CNRS. Ces derniers distinguent "trois modalités très contrastées de détection des futurs dirigeants d'entreprise : une relation privilégiée (d'identité ou de parenté) aux détenteurs du capital, une activité professionnelle au sein de l'Etat et enfin une carrière en entreprise... On dénomme les premiers détenteurs d'atout "Capital", les seconds détenteurs d'atout "Etat" et les troisièmes détenteurs d'atout "Carrière" ([2] p. 9).

La notion de modalité de "détection" est difficile à manipuler et est sujette à interprétation. Nous avons vu en nous entretenant avec une trentaine de dirigeants des 50 premières entreprises françaises qu'il est difficile de préciser comment ils ont été "détectés". Nous nous en tiendrons donc à l'analyse des données.

NB : Remarque sur notre échantillon.

En 1985, il n'y pas d'intersection entre ces types de dirigeants. On en observe cependant une seule en 1997 : un héritier passé par l'administration.

1.3.2.2. Evolution depuis 1985.

Nous avons choisi deux plans d'étude. Le premier plan concerne le poids relatif de ces trois types de dirigeants dans le haut patronat français. Le second plan est la durée des grandes étapes de la vie professionnelle de ces dirigeants. Chaque étude a été faite en 1985 et 1997.

1.3.2.2.1. Evolution de la proportion de chacun de ces 3 types de dirigeants dans le haut patronat français.

On s'attendrait, étant donné la baisse de l'Etat actionnaire, à une diminution du nombre de dirigeants passés par l'administration. Cependant au regard de notre échantillon B, constitué de 47 dirigeants des 50 premières entreprises en France en 1985 et 1997, la tendance est inverse.

En 1985, 38% des dirigeants de 50 premières entreprises en France étaient passés par l'administration, 28% étaient héritiers ou fondateurs et 34% ni l'un ni l'autre.

En 1997, la proportion de dirigeants passés par l'administration a fortement augmenté pour atteindre 47%, les héritiers ou fondateurs ont perdu du terrain avec 16%, peut être au profit de la dernière catégorie qui occupe 37% des sièges de présidents.

Donc malgré la diminution du nombre d'entreprises publiques il y a eu une augmentation du nombre de dirigeants passés effectivement par l'administration .

Si l'on considère que les dirigeants détenteurs de l'atout "Etat", au sens des chercheurs du CNRS, sont principalement ceux qui sont passés par l'administration alors nous voyons en 1997, la confirmation d'un phénomène qu'ils avaient constaté en 1993. En effet sur les 80 premières entreprises mères du secteur industriel, l'atout "Etat" constituait 38% des dirigeants en 1985 et 47% en 1993 ([2] pp. 58, 64).

Par ailleurs sur les 15 premières entreprises du secteur commercial, l'atout "Etat" constituait 5%

des dirigeants en 1985 et 5% en 1993 ([2] pp. 80, 81).

1.3.2.2.2. Evolution de la durée des grandes périodes de la vie professionnelle.

Nous utilisons la grille de lecture fournie annexe B.

Nous avons calculé des moyennes par type de dirigeants et par grandes périodes de la vie professionnelle. Nous distinguons comme grandes périodes de la vie professionnelle : le temps passé en administration, le temps passé dans le monde de l'entreprise en dehors d'un poste de numéro 1 avec la distinction, poste en état major et hors état major et finalement le temps passé à un poste de numéro 1 (cf. annexe B).

En 1985 nous disposons (échantillon C) de 35 parcours complets dont 15 pour les dirigeants passés par l'administration, 8 pour les héritiers ou fondateurs et 12 pour les autres. En 1997 nous disposons de 46 parcours complets dont 22 pour les dirigeants passés par l'administration, 8 pour les héritiers ou fondateurs et 16 pour les autres.

En nous référant au graphe 1, nous constatons une vraie stabilité dans la durée des grandes périodes de la vie professionnelle, quelque soit le type de dirigeant.

Les dirigeants actuels qui sont passés par l'administration sont âgés en moyenne de 55 ans. Ils sont restés en moyenne 12 ans dans l'administration. Ils ont passé 10 ans dans le monde de l'entreprise (hors présidences) dont 8 ans en poste d'Etat Major. Et finalement ils ont aujourd'hui passé 6 ans comme numéro 1 à la tête d'une ou plusieurs entreprises.

Nous ne retenons que deux légères différences entre 1985 et 1997 : les dirigeants de 1997 ont passé 3 ans de moins dans l'administration et ils ont passé 2 ans de plus à un poste de président.

Les héritiers ou fondateurs en 1997 sont âgés en moyenne de 61 ans. Ils ont passé en moyenne 11 ans dans le monde de l'entreprise avant de devenir président. Au cours de ces 11 années ils ont passé 8 ans en poste d'Etat Major. Et en moyenne cela fait 25 ans qu'ils sont présidents. Il n'y pas de différence significative entre 1985 et 1997.

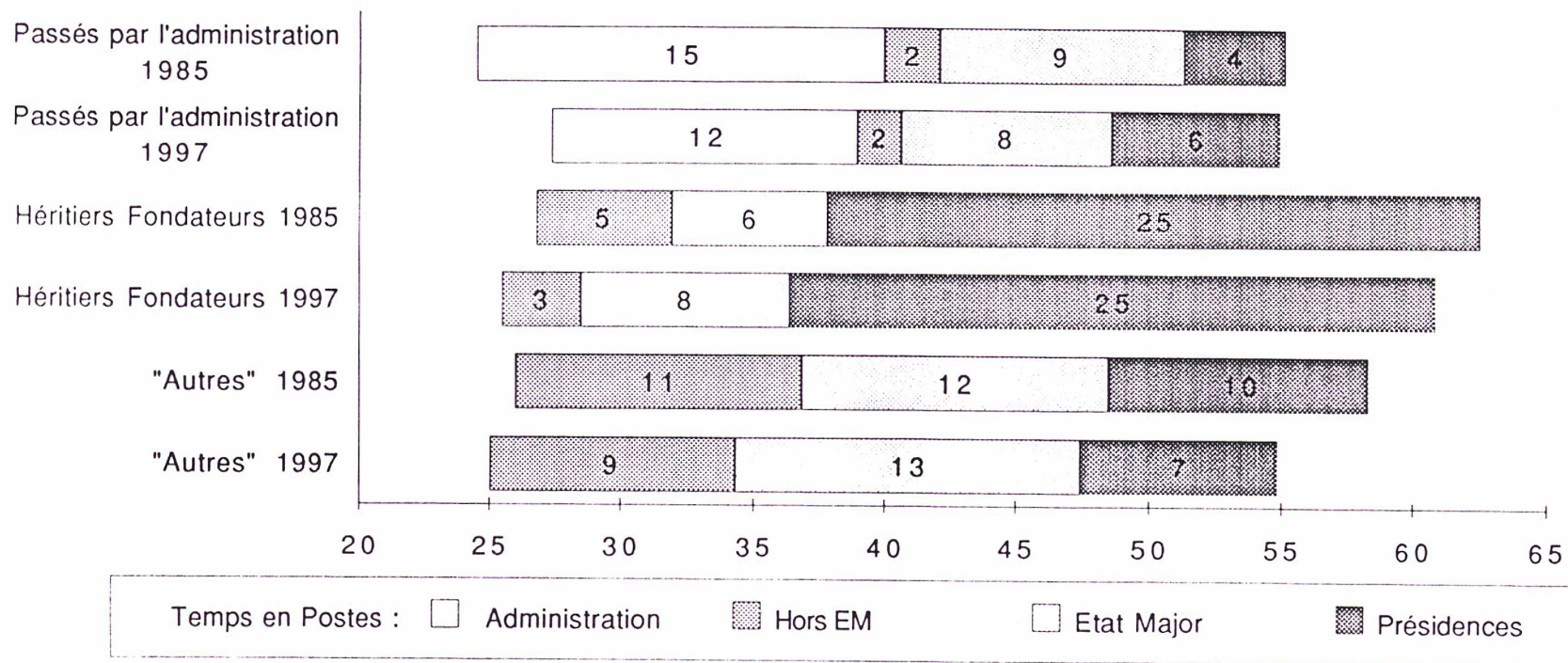
Les autres dirigeants en 1997 sont âgés en moyenne de 55 ans. Ils ont passé 22 ans dans le monde de l'entreprise avant de devenir président et 13 durant ces 22 ans à un poste d'Etat Major. Et, en moyenne, ils ont passé 7 ans à un poste de numéro un. Nous retiendrons une baisse de trois ans du temps cumulé de présidence. Nous ne voyons pas là non plus de différence significative entre 1985 et 1997.

Au regard de ces chiffres nous constatons que les héritiers ou fondateurs ont passé quatre fois plus de temps à la tête d'une entreprise que les autres. Ceux qui ne sont, ni héritiers ni fondateurs, ni passés par l'administration ont passé deux fois plus de temps dans le monde de l'entreprise avant de

devenir président que tous les autres. Il n'y a pas à ce niveau de changement majeur entre 1985 et 1997, sur l'échantillon que nous avons étudié.

Les chercheurs du CNRS ont aussi fait des portraits robots suivant les profils en considérant le temps passé dans le monde de l'entreprise et le temps passé à la présidence et globalement leurs résultats et les nôtres se rejoignent ([3] p. 47).

Graphe 1 : Durées des grandes étapes de la vie professionnelle par types de dirigeants (échantillon C.)



Nous venons d'examiner les grands types de dirigeants hexagonaux. Nous allons maintenant nous intéresser plus en détail à leur parcours et à son évolution.

1.3.3. Expérience de l'entreprise présidée et de son secteur:

1.3.3.1. Temps passé dans l'entreprise dirigée avant la présidence.

Sur notre échantillon il est surprenant de constater que près de 50% des dirigeants ont passé moins de 5 ans dans l'entreprise avant de la diriger (cf. tableau 3). Cette proportion est stable entre 1985 et 1997. Environ 60% des dirigeants passés par l'administration sont arrivés dans l'entreprise qu'ils dirigent moins de 5 ans avant le début de leur présidence. Environ 36% des "autres" dirigeants sont dans ce cas. Cette proportion a en revanche chuté de moitié entre 1985 et 1997 pour les dirigeants héritiers ou fondateurs : les fondateurs ont "passé la main" à leurs héritiers.

Tableau 3 : temps passé dans l'entreprise dirigée avant la présidence (échantillon C).

Dirigeants	0 ans	<5 ans	5 à 9 ans	10 à 14 ans	> 15 ans	
Passés par l'administration	47%	60%	0%	20%	20%	1985
	48%	57%	13%	26%	4%	1997
Héritiers ou fondateurs	75%	75%	0%	0%	25%	1985
	11%	33%	22%	22%	22%	1997
Autres	27%	36%	0%	0%	64%	1985
	38%	38%	6%	6%	50%	1997
Ensemble	47%	56%	0%	9%	35%	1985
	38%	46%	13%	19%	23%	1997

Nos observations confirment les études faites en 1993 par le CNRS. Les chercheurs du CNRS ont montré que sur les 200 premières entreprises en France, tous types de dirigeants confondus, 50% des dirigeants (hors fondateurs) en 1985, 1989 et 1993 avaient passés moins de 5 ans dans l'entreprise avant de la présider ([3] p.52). Plus précisément ils ont montré ([2] pp. 66, 67) qu'en 1985 environ 45% des dirigeants des 50 premières entreprises industrielles étaient dans ce cas et environ 50% en 1993 (cf. tableau 4).

Tableau 4 : Temps de présence dans l'entreprise avant la présidence, dirigeants de 50 premières entreprises industrielles et 10 premières entreprises commerciales (d'après *L'accès au sommet des entreprises Françaises 1985-1994.*, pp. 66 et suivantes).

Temps de présence avant la présidence	Entreprises dirigées	1985	1993
		(CNRS)	(CNRS)
0 à 4 ans	50 premières industrielles	45%	47%
	10 premières commerciales	20%	30%
5 à 9 ans	50 premières industrielles	9%	12%
	10 premières commerciales	20%	18%
10 à 15 ans	50 premières industrielles	18%	15%
	10 premières commerciales	9%	20%
au delà de 15 ans	50 premières industrielles	28%	26%
	10 premières commerciales	51%	42%

Or si les dirigeants sont depuis moins de 5 ans dans l'entreprise qu'ils président on peut se demander quelle est leur expérience dans le secteur d'activité de leur entreprise ou dans un secteur connexe.

Cet aspect des choses n'a pas été développé dans les travaux du CNRS, nous n'avons donc pas ici d'éléments de comparaison. Par ailleurs nos résultats sont établis en fonction de notre appréciation de ce que peuvent être deux secteurs connexes. Nous pouvons observer au regard de notre échantillon, que pour les dirigeants dans l'entreprise depuis moins de 5 ans, leur expérience du secteur varie de 5 à 10 ans. Elle est en baisse si l'on compare 1985 et 1997. Cette baisse est nette pour les dirigeants non passés par l'administration et qui ne sont pas héritiers ou fondateurs (cf. tableau 5).

Tableau 5 : nombre d'années dans le secteur d'activité de l'entreprise ou dans un secteur connexe si le temps de présidence est inférieur à 5 ans (échantillon C).

Type de dirigeant	1985	1997
Passés par l'administration	6 ans	6 ans
Autres	26 ans	11 ans
Héritiers ou fondateurs	11 ans	4 ans

1.3.3.2. Niveau d'entrée dans l'entreprise dirigée.

Une autre façon de mesurer l'expérience du dirigeant dans l'entreprise dirigée est de considérer son niveau d'entrée dans cette entreprise.

Plus d'un tiers des dirigeants en France sont arrivés directement au poste de président (hors fondateurs). Cette tendance s'est accentuée entre 1985 et 1997 (cf. tableau 6). Nous avons ici obtenu des renseignements sur l'échantillon B, composé de 47 dirigeants des 50 premières entreprises industrielles et commerciales en 1985 et 1997. A titre de comparaison nous pouvons citer les résultats obtenus par le CNRS sur les 50 premières entreprises industrielles (cf. tableau 7) qui confirment cette tendance sur un échantillon différent.

Selon le CNRS c'est une particularité française car en Allemagne moins de 7% des dirigeants sont arrivés directement à la présidence et en Grande Bretagne moins de 1,5% ([3] p. 131). Il est surprenant de voir que cette particularité française se renforce au moment même où l'internationalisation s'accélère.

Tableau 6 : niveau d'entrée dans l'entreprise dirigée (échantillon B et pour les définitions cf. annexe B).

Niveau d'entrée	Nombre de dirigeants	Années
Présidence	30%	1985
	36%	1997
Equipe Dirigeante	13%	1985
	17%	1997
Fondateurs	23%	1985
	13%	1997
Etat Major	15%	1985
	21%	1997
Cadre	19%	1985
	13%	1997

Tableau 7 : niveau d'entrée dans l'entreprise dirigée (dirigeants des 50 premières entreprises industrielles, d'après *L'accès au sommet des entreprises Françaises 1985-1994.*, pp. 66, 67).

Niveau d'entrée	Nombre de dirigeants	Années
Présidence	35%	1985
	50%	1993
Equipe Dirigeante	20%	1985
	20%	1993
Fondateurs	10%	1985
	5%	1993
Etat Major	15%	1985
	22%	1993
Cadre	20%	1985
	3%	1993

En résumé, si nous reprenons nos résultats sur les dirigeants des 50 premières entreprises industrielles et commerciales, nous avons constaté :

- premièrement un accroissement de la part des dirigeants passés par l'administration,
- deuxièmement que 50% des dirigeants sont arrivés dans l'entreprise moins de 5 ans avant de la présider et que cette proportion est stable depuis 1985
- troisièmement que 30% des dirigeants sont arrivés directement à la présidence et que ce pourcentage a tendance à augmenter légèrement.

Nous avons jusqu'ici, en grande partie réactualisé les recherches des chercheurs du CNRS. Mais il nous a semblé intéressant d'approfondir le sujet en examinant quels types de postes les dirigeants de 1985 et 1997 avaient occupés au cours de leur vie professionnelle.

1.3.4. Les postes du dirigeant dans l'entreprise:

1.3.4.1. Une expérience plus diversifiée:

Premier résultat : les présidents de 1997 ont en moyenne travaillé dans plus de groupes que ceux de 1985. (cf. graphe 2).

Si les dirigeants de 1997 sont passés par plus de groupes en 1997, ils ont exercé le même nombre de présidences en 1985 et 1997 (graphe 3).

Les dirigeants passés par l'administration et naturellement les héritiers (ou fondateurs) ont fréquenté le même nombre de groupes avant la première présidence (cf. graphe 4). En revanche nous constatons une nette augmentation du nombre de groupes fréquentés avant la première présidence pour les dirigeants qui ne sont pas passés par l'administration et qui ne sont ni héritiers ni fondateurs.

1.3.4.2. Plus de postes opérationnels et moins de postes fonctionnels.

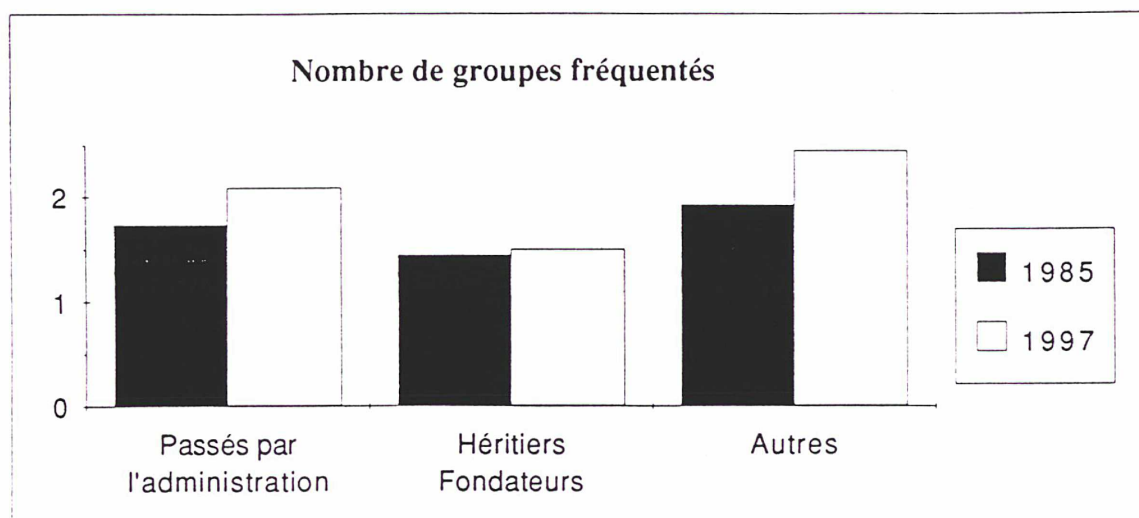
Quelques définitions tout d'abord. Nous ne prenons pas en compte dans ce paragraphe les postes de présidents (cf. annexe B). Nous entendons par postes fonctionnels les postes financiers, les postes au plan ou à la stratégie, à la communication, et par postes opérationnels, les postes de terrain, de gestion d'un centre de profit, de direction de branches produits.

Premièrement nous constatons que le nombre de postes opérationnels occupés a augmenté et le nombre de postes fonctionnels occupés a diminué.

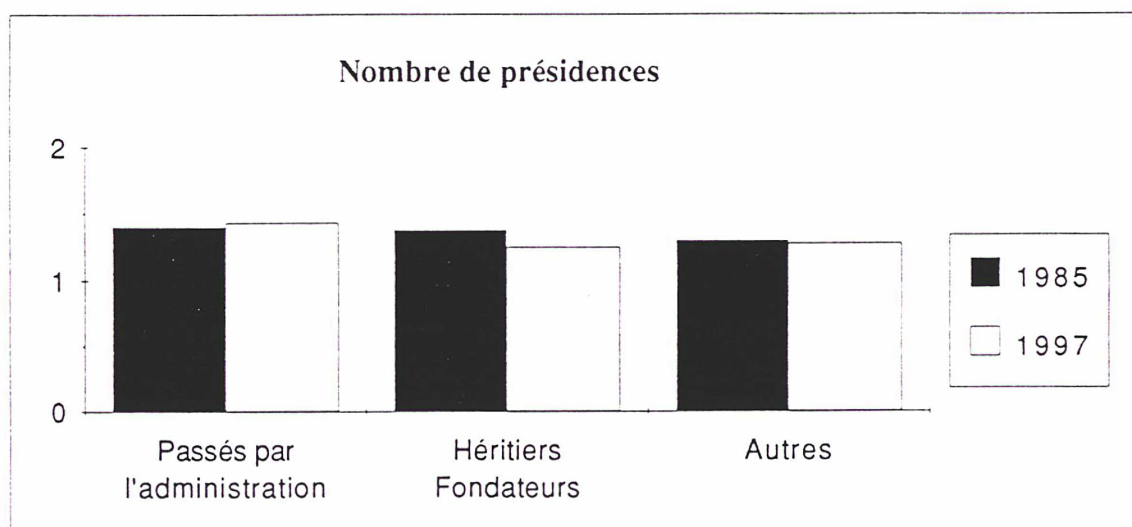
En nous référant aux graphes 5, 6 et 7, quel que soit leur type, les dirigeants de 1997 ont occupé plus de postes que ceux de 1985.

Corrélativement ceux de 1997 ont occupé moins de postes fonctionnels que ceux de 1985.

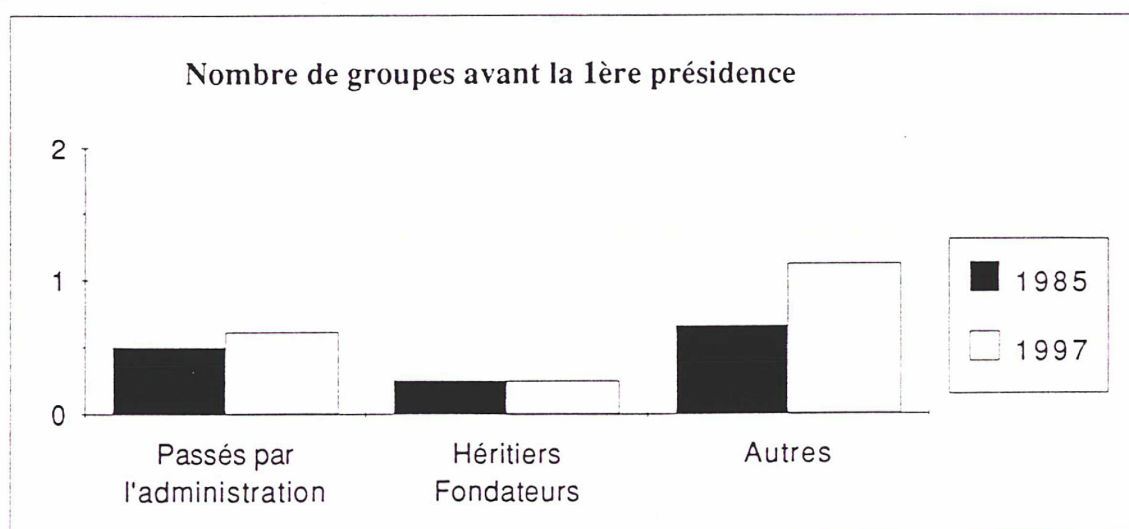
Graph 2 : nombre de groupes fréquentés (échantillon C)



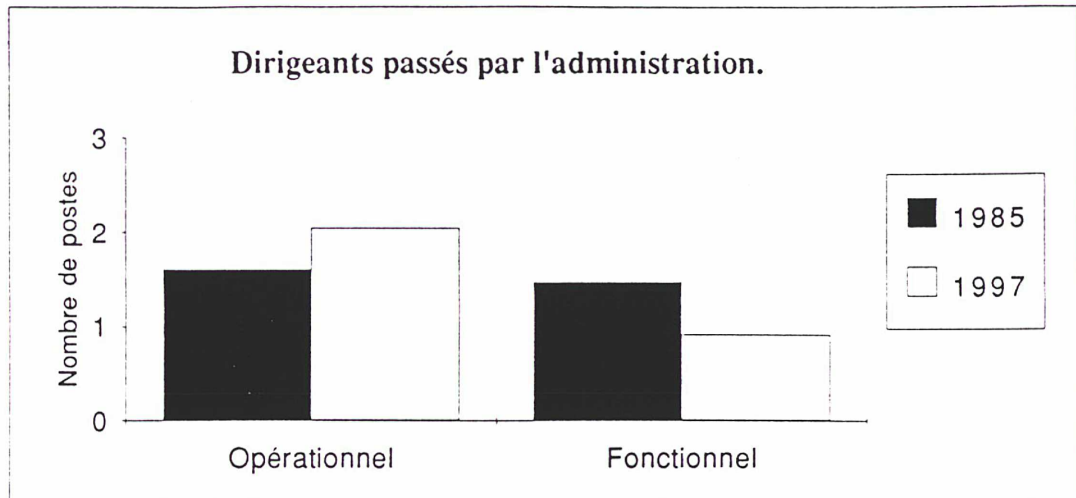
Graph 3 : nombre de présidences exercées (échantillon C)



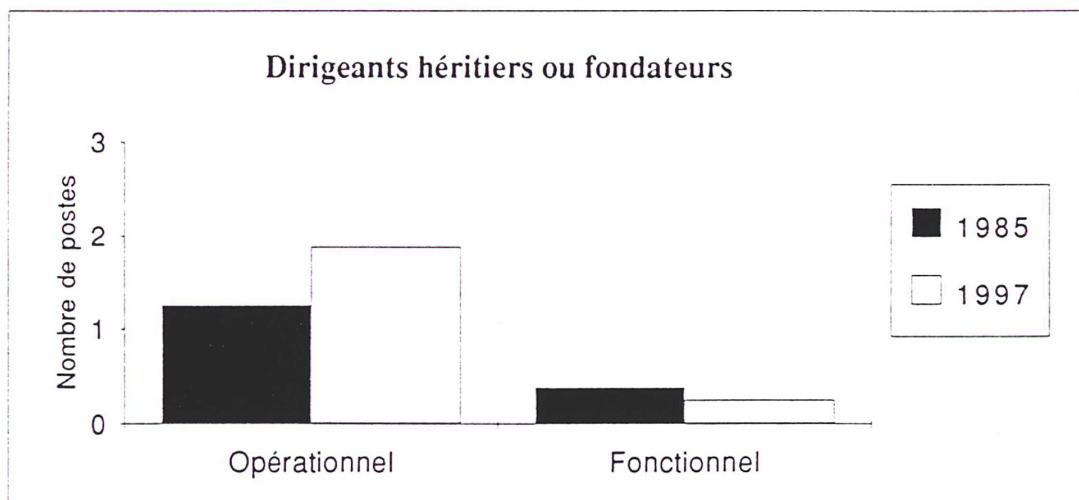
Graph 4 : nombre groupes fréquentés avant la 1ère présidence (échantillon C)



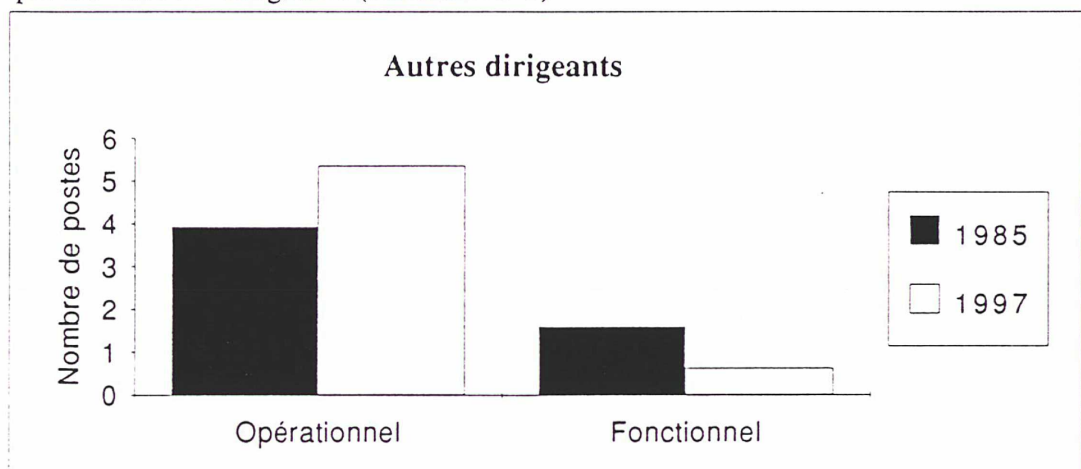
Grphe 5 : nombre de postes opérationnels et fonctionnels occupés par les dirigeants passés par l'administration (échantillon C)



Grphe 6 : nombre de postes opérationnels et fonctionnels occupés par les héritiers ou fondateurs (échantillon C)



Grphe 7 : nombre de postes opérationnels et fonctionnels occupés par les "autres" dirigeants (échantillon C)



Si les dirigeants sont passés par plus de postes opérationnels en nombre ils ont aussi passé légèrement plus de temps en postes opérationnels en 1997 qu'en 1985 (cf. graphe 8). Ils ont corrélativement passé beaucoup moins de temps en postes fonctionnels.

Tout ceci se traduit par une chute du temps moyen passé par poste fonctionnel quel que soit le profil (cf. graphe 9) et des résultats plus nuancés pour le temps moyen passé par poste opérationnel (cf. graphe 10).

1.3.4.3. Niveaux des postes occupés

Nous avons distingué trois niveaux.

- Les postes de président à la tête d'un grand groupe ou d'une filiale française d'un grand groupe étranger.
- Les postes d'Etat Major : direction d'une filiale, directeur général du groupe, directeur au plan ou de la stratégie.
- Et les postes hors Etat Major.

Il n'y a pas d'évolution significative dans le nombre de présidences (cf. graphe 3) ni dans le nombre de postes en Etat Major et hors Etat Major (cf. graphe 11, 12 et 13).

Le temps passé hors Etat Major diminue (cf. graphe 1) pour les dirigeants héritiers ou fondateurs et pour ceux qui ne sont pas passés par l'administration (et qui ne sont ni héritiers ni fondateurs). Le temps passé en Etat Major augmente légèrement pour les héritiers ou fondateurs.

Tout ceci se traduit par une baisse du temps moyen passé par poste hors Etat Major notamment pour les dirigeants qui ne sont pas passés par l'administration (cf. graphe 14). Le temps moyen passé par poste en Etat Major augmente légèrement quel que soit le profil (cf. graphe 15).

Le temps moyen par poste de président augmente pour les dirigeants passés par l'administration, ils est stable pour les héritiers fondateurs et diminue pour les autres dirigeants (cf. graphe 16).

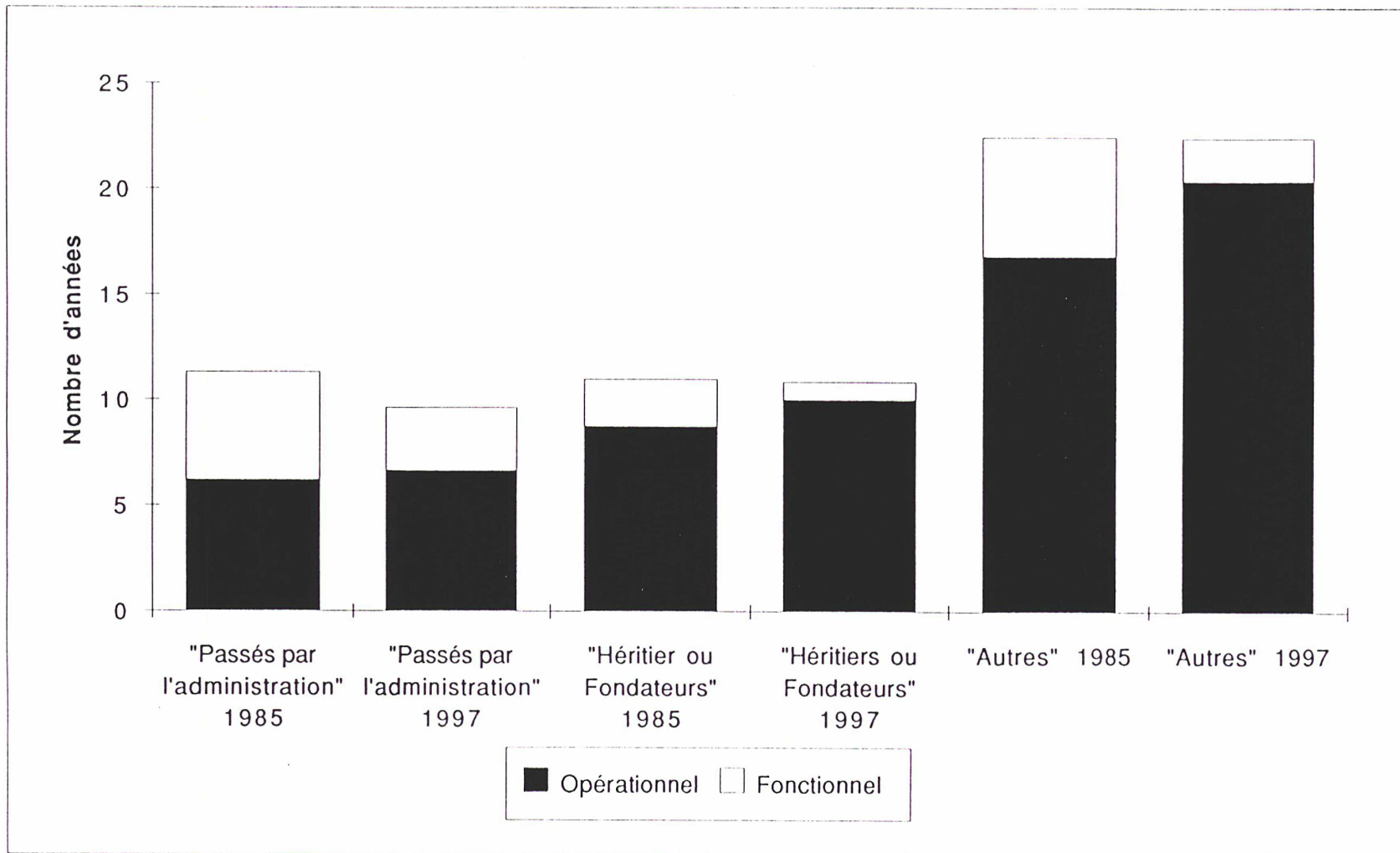
L'évolution contradictoire des temps moyens par poste aux divers niveaux ne nous permet pas de conclure à une modification d'ensemble significative.

1.3.4.4. Peu d'expériences internationales:

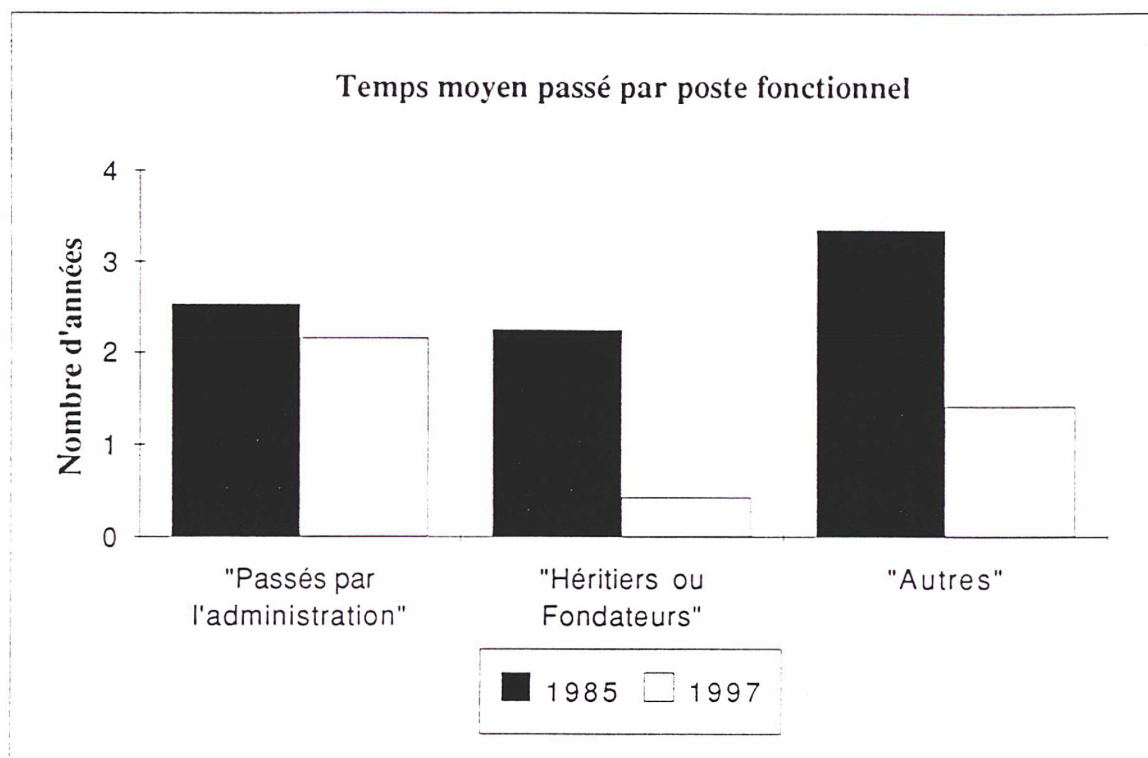
En 1985, 74% des dirigeants de notre échantillon n'avait pas occupé de poste à l'étranger. En 1997 c'est le cas de 72% des dirigeants.

Patrick OLIVIER et Dharmam SURYANARAYANAN

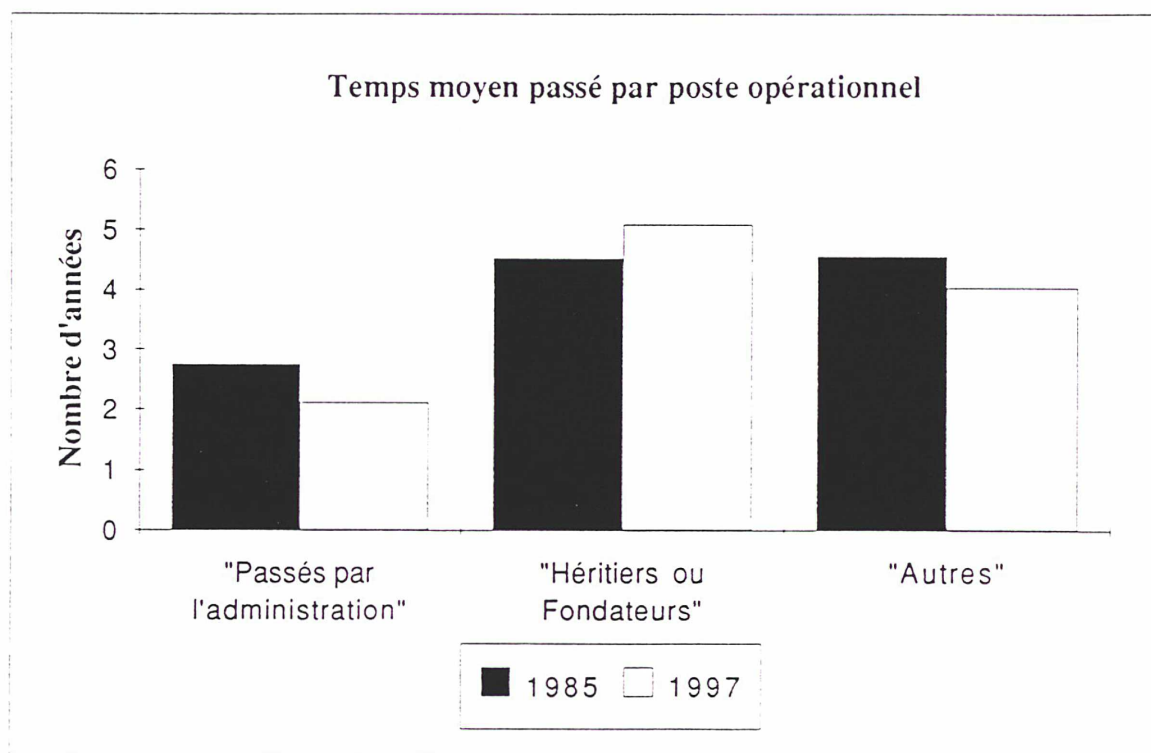
Graph 8 : Temps passé en postes fonctionnels et opérationnels (échantillon C)



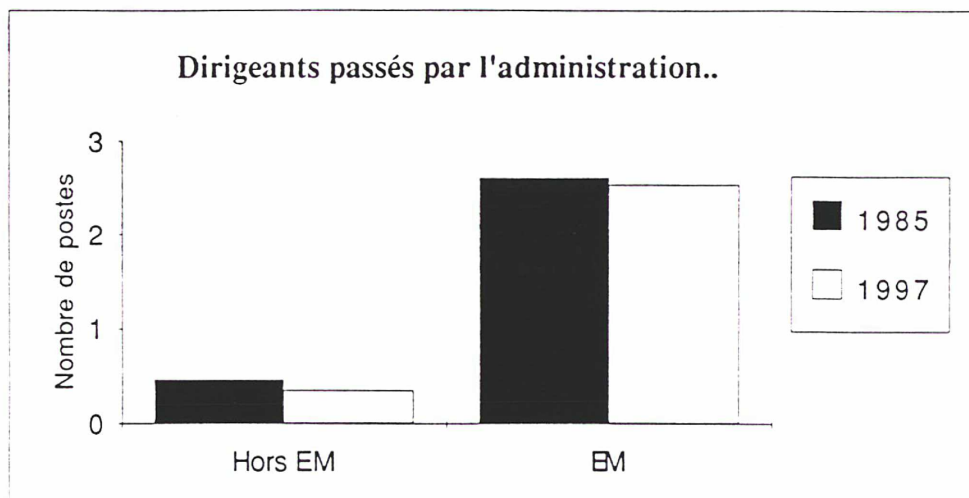
Graphe 9 : Temps moyen passé par poste fonctionnel (échantillon C)



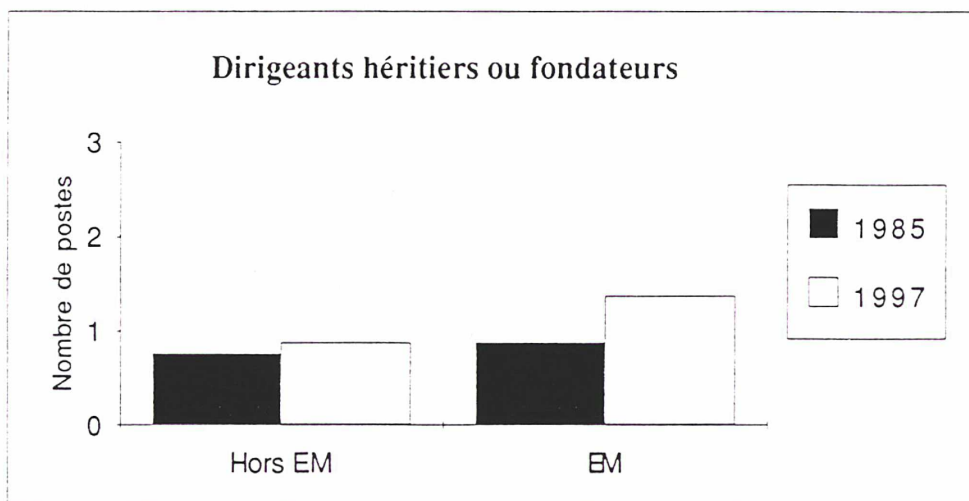
Graphe 10 : Temps moyen passé dans un poste opérationnel (échantillon C)



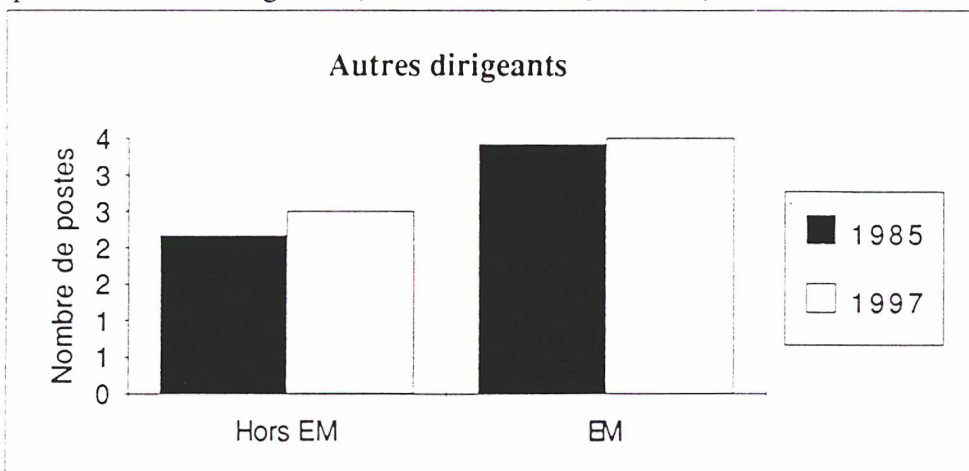
Graphe 11 : nombre de postes état major et hors état major occupés par les dirigeants passés par l'administration (échantillon C)



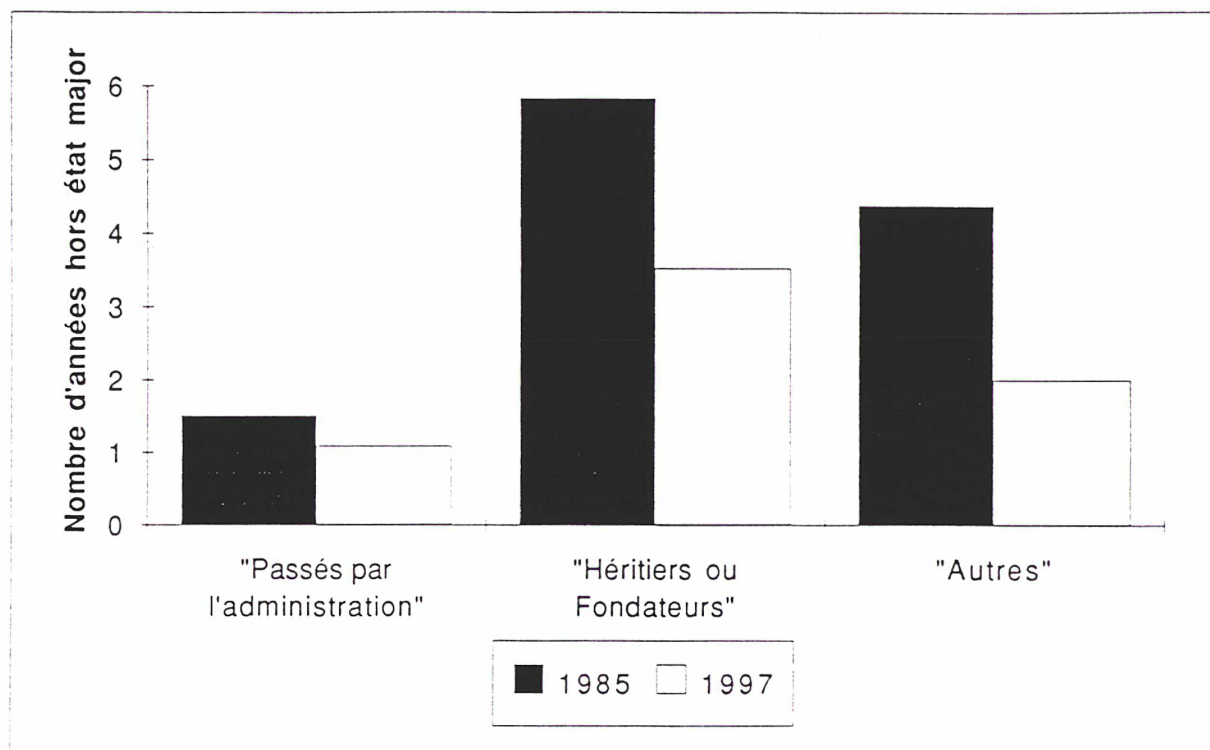
Graphe 12 : nombres de postes état major et hors état major par les héritiers ou fondateurs (échantillon : c.f. § 1.3.2.3.)



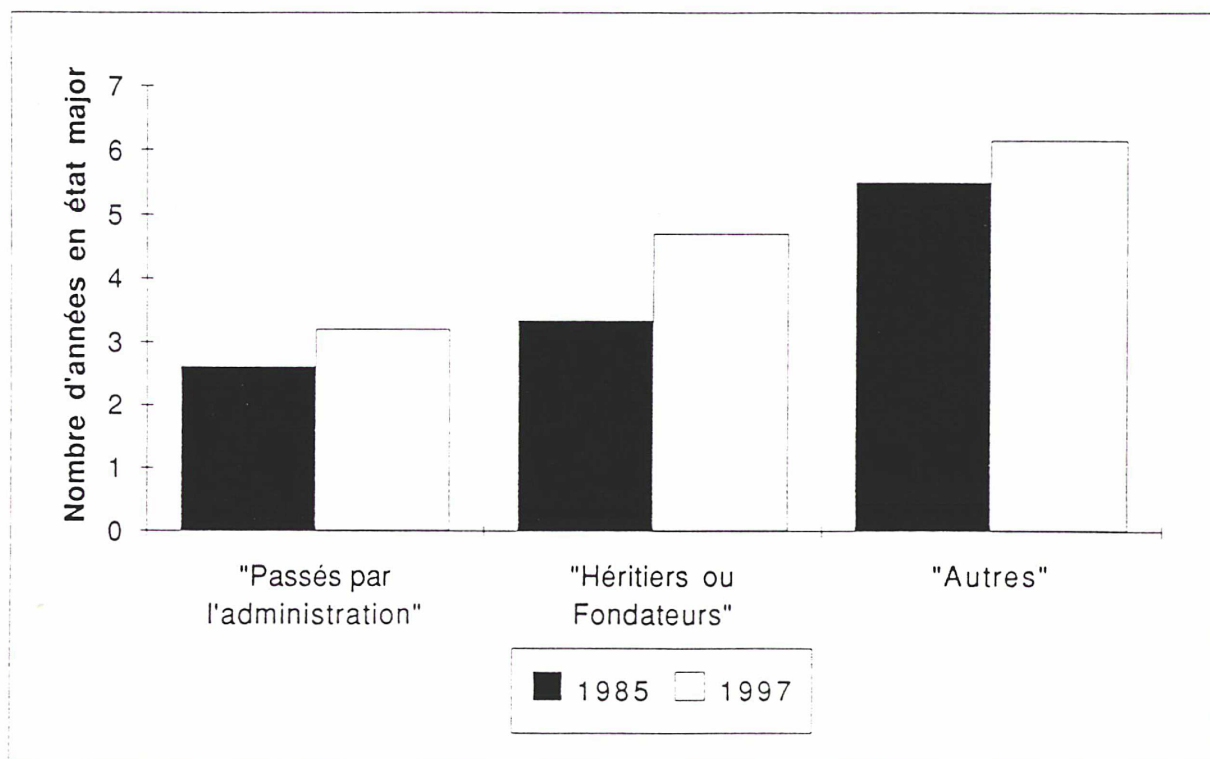
Graphe 13 : nombres de postes état major et hors état major par les "autres" dirigeants (échantillon : c.f. § 1.3.2.3.)



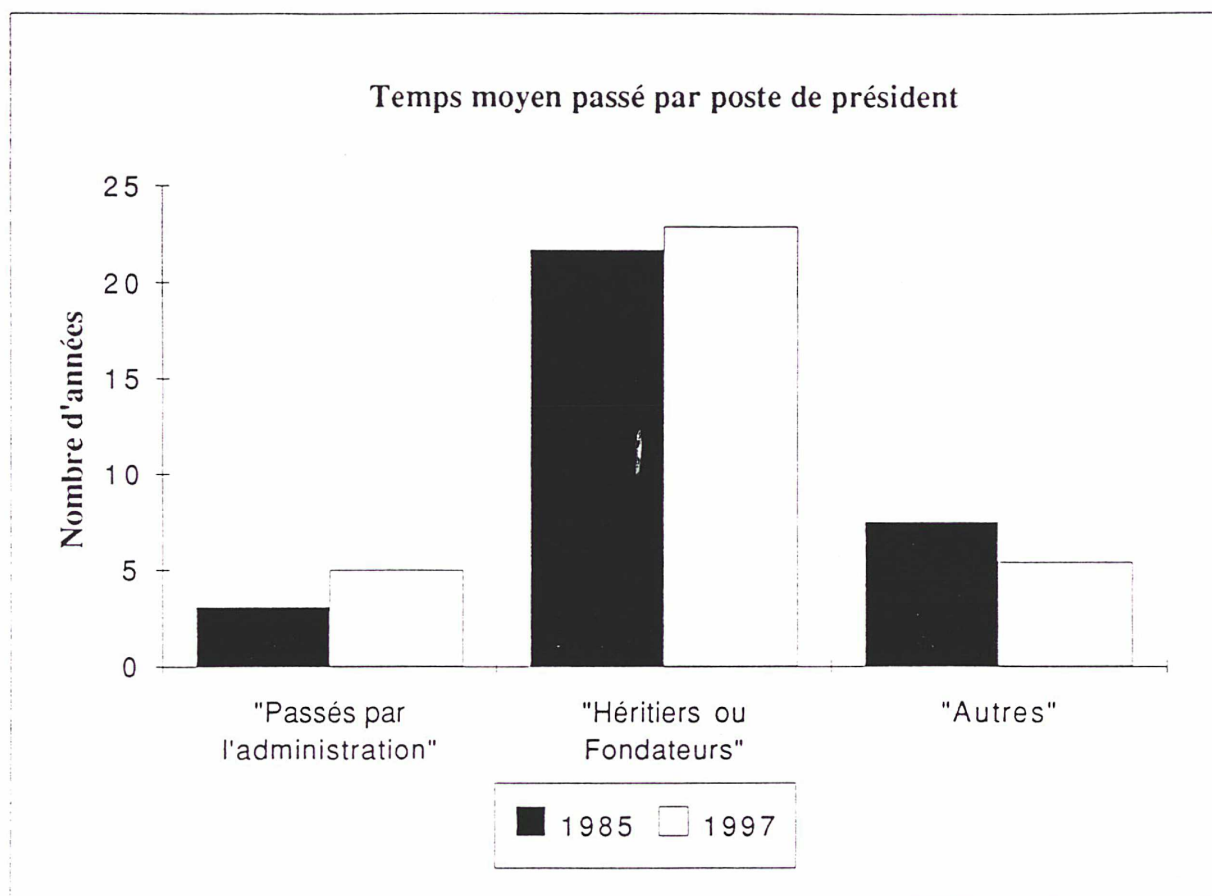
Graph 14 : Temps moyen passé dans un hors état major (échantillon C)



Graph 15 : Temps moyen passé en poste d'état major (échantillon C)



Graphe 16 : temps moyen passé par poste de président (échantillon C)



1.3.5. Conclusions

Nous constatons donc des constances. Les dirigeants ont par profil des expériences professionnelles similaires entre 1985 et 1997. Les dirigeants issus de l'administration sont toujours très présents. La moitié des dirigeants sont dans l'entreprise depuis moins de 5 ans, 30% sont arrivés directement à la tête de l'entreprise. Et l'étranger a aussi peu attiré les dirigeants de 1997 que ceux de 1985.

Mais certains points ont évolué, les présidents de 1997 sont passés par plus de groupes et de postes opérationnels.

Alors qu'en est-il de la génération suivante?

1.4. Les tendances : Entretiens avec des 35-45 ans.

Il est bien évidemment difficile de prévoir qui parmi les 35-45 ans prometteurs deviendra président. Ce qui limite les possibilités d'études statistiques. Nous avons choisi d'en rencontrer quelques uns en fonction de nos lectures dans la presse, des avis de leurs pairs, de directeurs des ressources humaines et de chasseurs de têtes. Nous avons rencontré 11 dirigeants des Etats Majors des 50 plus grosses entreprises françaises et 7 chasseurs de têtes et directeurs des ressources humaines.

Faire de la prospective est difficile. Voici toutefois ce que nous avons retenu de ces entretiens.

1.4.1. L'opérationnel et l'international.

Tous, dirigeants, directeurs des ressources humaines et chasseurs de tête nous confirment que passer par des postes opérationnels est de plus en plus important, ce qui reflète nos observations chiffrées sur les passages par des postes opérationnels. Tous s'accordent sur le fait qu'une expérience internationale est indispensable. Cela laisse "présager" un très fort changement à l'avenir du pourcentage de dirigeants ayant occupé des fonctions à l'étranger au cours de leur carrière.

1.4.2. Plus d'exigences.

Premièrement les cadres exigent une visibilité sur leurs perspectives d'évolution. Cela n'a rien de nouveau, mais l'échéance est plus brève. Deuxièmement, il nous semblé qu'émergeait une demande pour un contrat moral de "co-responsabilité" avec l'entreprise pour l'acquisition de compétences et leur mise en valeur. En conséquence à chaque niveau de leur carrière, les intéressés se posent la question suivante : "l'entreprise m'offre-t-elle les possibilités d'évolution que je souhaite ? Si oui, je reste, sinon, je regarde ailleurs et si je peux je pars".

Finalement changer d'entreprise est de plus en plus "admis". Un départ n'est plus forcément une trahison ou un échec. Les entreprises s'ouvrent vers l'extérieur.

Par ailleurs l'administration est perçue comme une expérience comme une autre, une véritable expérience professionnelle.

1.4.3. L'état d'esprit aujourd'hui :

Nous résumons l'état d'esprit "des jeunes" par : "pas d'état d'âme pour bouger". Ce qui ne veut pas dire qu'il y ait des carrières en zigzags pour autant. Il y a deux raisons majeures à cela. D'une part celui qui bouge trop est considéré comme volatile et incapable d'assurer une relation de long terme avec ses équipes. D'autre part il n'est pas bon pour une entreprise qu'elle ne sache pas retenir ses cadres à haut potentiel.

2. Les dirigeants dans leur fonction

Nous étudions dans cette partie le dirigeant dans sa fonction. Plus précisément, nous examinons comment les modifications survenues dans l'environnement de l'entreprise, ont influencé la façon dont le dirigeant exerce sa fonction.

Nous nous basons pour cela sur les entretiens que nous avons eu avec 35 dirigeants -parmi lesquels 24 "numéro 1"- de grandes entreprises françaises dans le secteur industriel et commercial (cf. annexe A, échantillon D). Nous reprenons leurs dires ainsi que le "regard croisé" des cadres dirigeants de leur état-major que nous avons rencontrés.

Nous avons bien entendu tenté d'avoir un échantillon représentatif des trois profils esquissés dans la section précédente. Malheureusement dans la pratique, seule une majorité de dirigeants passés par l'administration a été plus enclin à nous recevoir (cf. annexe A, échantillon D).

Intuitivement, on s'attend à trouver un lien entre le parcours, qui représente l'expérience du dirigeant, et sa manière de travailler. Or ce lien n'apparaît pas dans notre échantillon. En menant des recherches bibliographiques nous avons constaté que ce sujet était vastement exploré par les sociologues aux Etats-Unis. Nous faisons notamment référence à une étude complète dans ce domaine, par MM Gunz et Jalland, deux chercheurs de l'université de Toronto. Ces derniers font un bilan complet de l'état d'avancement des recherches dans ce domaine ([6]). Leur étude assez complète aboutit à la conclusion suivante : de tels liens existent, mais les résultats des études réalisées à ce jour sont contradictoires et peu clairs. Nous nous en tiendrons donc à ce constat et ne nous étonnerons donc pas de ne trouver que peu de liens entre la présente section et la précédente.

Ces remarques préliminaires étant faites, quels sont nos résultats ?

De façon globale, le métier de dirigeant est aujourd'hui plus observé, plus jugé, plus critiqué du fait de changements majeurs survenus dans les rapports avec les media, avec la justice et avec les actionnaires. Cela a provoqué une hausse sensible dans les rotations de dirigeants à la tête des entreprises.

Deuxième constat : au delà l'évolution commune des fonctions de dirigeant, comme on peut l'imaginer, tous les dirigeants ne sont pas identiques. Parmi les dirigeants que nous avons rencontrés nous avons distingué plusieurs comportements. Nous avons pu expliciter des différences dans leur emploi du temps et regrouper ces dirigeants suivant trois comportements.

2.1. Un métier plus observé, jugé, critiqué. D'où plus de rotations.

Nous avons été frappé par l'importance du regard porté par l'extérieur sur l'entreprise. Cela ne semblait pas être si important en 1985 (cf. *Sur les traces des dirigeants*, 1988). Nous avons interrogé les dirigeants sur ce point et tous nous citent des changements majeurs dans les relations avec les media, la justice et les actionnaires.

Il va de soi que bien d'autres éléments ont changé ces dernières années (du fait des progrès technologiques par exemple), mais cette évolution est considérée comme naturelle.

Cela dit, nos préoccupations sont les suivantes :

- en quoi ces changements ont modifié la manière dont les dirigeants exercent leurs fonctions ?

Pour cela nous nous basons sur ce que nous avons appris lors des entretiens avec les dirigeants et sur le regard croisé apporté par des personnes de leur état-major.

- est-ce que cela a entraîné un nombre plus important de rotations à la tête des entreprises ? Nous nous baserons sur nos statistiques.

2.1.1. Les media

On entend par "media" les moyens d'information pour le grand public traitant de la vie des affaires en général. On exclut donc de ce champ les media professionnels spécialisés.

Le sujet qui nous préoccupe ici est de cerner les conséquences sur la vie du dirigeant, du fort développement des media que l'on attribue à ces dix dernières années.

Il est vrai que les années 1980 ont vu un fort développement de la presse économique et financière du fait -littéralement- d'une réconciliation des français avec le monde de l'entreprise. Il semblerait que l'engouement soit retombé aujourd'hui. Le rayonnement de la presse auprès des cadres n'est pas si important : *Le Monde*¹, quotidien le plus lu par les cadres supérieurs (population de 3,28 M personnes), n'a que 570 000 lecteurs. De même *Capital*, mensuel le plus lu par cette même population, n'a que 1,5 M de lecteurs. Si l'engouement est relatif, on ne peut nier qu'au travers des media les entreprises et leurs dirigeants sont observés. Leurs observateurs sont extérieurs à l'entreprise, mais aussi internes à l'entreprise, ces derniers étant également exposés à ces media.

Il est vrai que la stratégie de communication est devenue un enjeu véritable pour un grand nombre d'entreprises. Il s'agit de maîtriser la communication de l'entreprise -qu'elle soit grand public ou non !- afin de jouer sur son image. Il s'agit d'un créneau en plein développement : certaines sociétés de conseil en communication observent dans ce secteur une croissance à deux chiffres depuis quelques années.

¹ *Le Monde* confirme sa place de premier quotidien des cadres, article paru dans *Le Monde* daté 14/6/97.

Ces deux constats n'ont pas beaucoup d'incidence sur la fonction des dirigeants que nous avons rencontrés. Sur 20 dirigeants de grandes entreprises en exercice, nous avons observé les attitudes suivantes.

- 8 disent fuir les contacts avec les media ;

- 10 montre une attitude très professionnelle : ils déclarent que les contacts avec les media entrent dans le cadre de leur fonction et qu'ils les utilisent comme un outil. Ils sont convaincus que la communication d'entreprise effective doit se faire sous l'impulsion du dirigeant. Elle ne peut plus être le seul fait du directeur de la communication comme c'était le cas il y a quelques années. Cela se traduit par des rencontres formelles et informelles avec les journalistes afin de maîtriser l'information et d'éviter la propagation de rumeurs.

- 2 déclarent rechercher et multiplier les contacts avec les media.

Globalement, nous observons que, parmi les dirigeants rencontrés, un dirigeant sur deux intègre les media dans sa fonction.

2.1.2. La judiciarisation

Ces dernières années nous avons constaté un fort accroissement de la judiciarisation dans la vie de l'entreprise. Quelles en sont les conséquences sur la manière d'exercer la fonction de dirigeant ?

Le phénomène n'est pas négligeable : des vagues de mises en examen au début des années 1990 ont touché une centaine de dirigeants français². Trois des 31 dirigeants en exercice que nous avons rencontrés étaient concernés. Un seul a accepté d'aborder le sujet.

Il semblerait aujourd'hui que ces vagues soient retombées pour l'instant et qu'elles aient engendré une réflexion sur la notion "d'intérêt social" et de responsabilité pénale du dirigeant ([7]).

Toujours est-il que ce phénomène a préoccupé le monde des dirigeants, les poussant à modifier leur organisation. Cela se traduit par exemple par un recours au conseil judiciaire externe : les budgets alloués ont été multipliés par 1,5 en moyenne au cours des 10 dernières années.

2.1.3. Le rapport aux actionnaires

C'est dans ce domaine, nous semble-t-il, que sont intervenus les plus grands changements dans la manière d'exercer la fonction de dirigeant. Quels sont ces changements du point de vue du dirigeant ?

² *Événement du Jeudi* du 15-21 février 1996.

2.1.3.1. Une révolution dans la structure de l'actionariat...

Il y a tout d'abord eu un désengagement de l'Etat du monde des entreprises. 10% des 50 premières entreprises industrielles et commerciales en 1997 ont l'Etat comme actionnaire principal, contre 30% en 1985. Total a par exemple vu la participation de l'Etat passer de plus de 50% à moins de 5% en l'espace de deux ans.

Ce désengagement de l'Etat a d'abord entraîné la constitution de participations croisées et de noyaux durs afin de protéger les entreprises privatisées des O.P.A. étrangères. La plupart des entreprises privatisées ont profité de cette protection pour accroître leur capitalisation et la valeur de leur action (le PER, *Price Earning Ratio*) afin de rendre difficile une prise de contrôle hostile. Ces participations croisées se défont aujourd'hui car les immobilisations correspondantes sont perçues comme des obstacles au développement et non plus comme une protection.

La disparition des participations croisées et des noyaux durs fait apparaître en France un vide de capitaux. Ce vide est comblé aujourd'hui par les fonds d'investissements étrangers, qui détiennent désormais près de 40% du CAC ([8]).

L'ensemble de ces mouvements a globalement mis en place des actionnaires libérés des contraintes des participations croisées ce qui induit plus de mouvements de fusion-acquisition.

Il nous semble que les Conseils d'Administration (CA) sont aujourd'hui davantage des lieux de discussions et de confrontation d'opinions que de simples chambres d'enregistrement. Nous nous basons pour ce constat sur les dires des dirigeants que nous avons rencontrés. Les principes du "corporate governance" sont absorbés dans la forme. Des comités ont été mis en place. Mais il semble qu'il y ait eu peu de changements dans le fond, sans doute car ces comités ont été mis en place trop récemment.

2.1.3.2. La pression de la communauté financière : sur le "buy side" et le "sell side".

La communauté financière interagit davantage avec la direction financière qu'avec le dirigeant de l'entreprise. Cette interaction relève du "quotidien". Le dirigeant intervient directement de façon ponctuelle.

La pression de la communauté financière intervient à deux niveaux :

- le *buy side* : c'est le côté des "acheteurs" de l'entreprise, à savoir les investisseurs.
- le *sell side* : c'est le côté des "vendeurs" de l'entreprise, à savoir les analystes financiers.

2.1.3.2.1. Le “buy side”

Les investisseurs exercent une pression sur l'entreprise du fait d'un regard plus critique des actionnaires, comme nous l'avons vu ci-dessus. Notons qu'il ne s'agit pas d'une pression à court terme. L'horizon d'investissement d'un fonds d'investissement est généralement de 5 ans (cas de Mercury ou de Fidelity par exemple) : c'est l'échéance d'évaluation fixée par leurs propres actionnaires. Les fonds sont de ce fait à l'écoute des orientations stratégiques fixées par le dirigeant et de la réalisation des orientations stratégiques annoncées.

2.1.3.2.2. Le “sell side”

Le regard des analystes exerce en revanche une pression à court terme. Les analystes représentent une vraie force. Ils connaissent les critères pertinents de jugement du secteur. Ils ont une bonne connaissance de l'entreprise et apportent souvent une plus-value au dirigeant en analysant les concurrents selon les mêmes critères. Leurs avis sont très fiables. De ce fait, leurs recommandations ont souvent un fort effet d'annonce sur le marché. C'est ainsi que s'exerce leur pression sur l'entreprise. Les exemples de ce constat abondent dans la presse quotidienne. On peut retenir l'effet sur le cours de bourse (+15%) du diagnostic et de la présentation de la nouvelle stratégie d'Alcatel faite par son président Serge Tchuruk en présence d'analystes. Un autre exemple est l'avis circonspect de la Deutsche Morgan Grenfell sur la fusion Suez-Lyonnaise paru par exemple dans le *Nouvel Economiste* ([9]).

2.1.4. Conséquences sur la fonction de dirigeant

L'ensemble de ces modifications fait que le dirigeant consacre globalement en 1997 10% de son temps aux actionnaires.

Cela se traduit par :

- des “road-shows” (campagnes de “racolage” auprès des investisseurs) : ils sont au nombre de 3 à 5 par an ; ils durent 2-3 jours et se déroulent dans les grandes places financières du monde,
- des conseils d'administration,
- des réunions avec des analystes sectoriels et journalistes financiers,
- et des réunions triangulaires entre le dirigeant, l'analyste et les fonds intéressés par un investissement.

Ces activités nouvelles, sauf dans le cas du conseil d'administration, mettent l'accent sur l'importance de la communication financière et sur la nécessité d'annoncer de façon convaincante la stratégie. Des entreprises de conseil se développent aujourd'hui activement sur le créneau de la stratégie de communication au monde financier.

Une remarque anecdotique : 4 des 31 dirigeants en exercice que nous avons rencontrés avaient en plus d'un ordinateur un écran “Reuters” leur donnant des informations économiques et financières en direct ; alors qu'en 1985 très peu de dirigeants avaient un ordinateur sur leur bureau.

2.1.5. Ces trois éléments ont-ils entraîné davantage de rotations à la tête des entreprises ?

Nous avons étudié pour cela les rotations à la tête des 50 premières entreprises françaises en 1997 sur la période 1986-97. Il est nécessaire ici de distinguer les deux grands types de rotations : celles dues à des départs volontaires (départs à la retraite essentiellement) et celles dues à des départs provoqués. Ce sont ces dernières qui nous intéressent dans cette étude.

2.1.5.1. Définitions :

Entreprises "Propriétaires" : celles dont l'actionnaire principal est une personne physique ou une famille.

Entreprises "Privées" : celles dont les actionnaires sont des investisseurs institutionnels.

Entreprises "Etat" : celles dont l'actionnaire principal est l'Etat.

2.1.5.2. Entreprises du secteur privé : l'actionnaire impose sa loi

Nous étudions ici les rotations à la tête des entreprises du type "Propriétaire" et du type "Privé".

Nous constatons une forte hausse des rotations sur la période 1995-97 : 7 rotations. Sur ces 7 rotations, remarquons au passage que 2 rotations sont dues à des mouvements de fusion-acquisition, et qu'une rotation est due aux affaires judiciaires.

Tableau 8 : Rotations à la tête des 50 premières entreprises françaises industrielles et commerciales de 1997 sur la période 1986-97 - Cas des entreprises "Privé" et "Propriétaire".

	1995-97	1992-94	1989-91	1986-88
Privé	3	0	2	2
Propriétaire	4	3	2	3
Total	7	3	4	5

2.1.5.3. Entreprises du secteur public : l'effervescence due aux alternances politiques

Dans ce type d'entreprise, il semble y avoir une effervescence essentiellement due aux alternances politiques.

Tableau 9 : Rotations à la tête des 50 premières entreprises françaises industrielles et commerciales de 1997 sur la période 1986-97 - Cas des entreprises "Etat".

	1995-97	1992-94	1989-91	1986-88
Total	7	10	3	11

Notons enfin, qu'une étude sur 1996 du *Guide des Etats Majors* ([5]) précise que 32 nouveaux PDG ont été nommés en 1996 à la tête des 200 plus grandes entreprises françaises. L'étude recense aussi "accélération du turn-over à la tête de nos grands groupes" mais n'appuie pas ce constat sur des chiffres.

2.1.6. Conclusion

En conclusion de cette partie, nous constatons donc que

- les media ne constituent pas une préoccupation principale dans les dires des dirigeants ;
- les affaires judiciaires ont entraîné une adaptation des structures de l'entreprise plutôt qu'une modification des activités du dirigeant ;
- les actionnaires en revanche ont entraîné un véritable changement dans la manière d'exercer la fonction de dirigeant. L'enjeu est de taille car un nombre de plus en plus important de rotations sont provoquées par l'actionnaire.

Ceci concerne l'évolution commune des fonctions de dirigeant. Mais comme on peut l'imaginer tous les dirigeants ne sont pas identiques.

Parmi les dirigeants que nous avons rencontrés nous avons distingué différents comportements. Nous nous sommes basés sur ce que les dirigeants nous ont déclaré et ce que les dirigeants de leur état major ont pu dire d'eux.

Il faut certes être prudent dans cette analyse. Toutefois grâce à nos observations et en nous aidant du modèle des sphères développé par J.L. Delpeuch et A. Lauvergeon ([1]) nous avons pu expliciter des différences dans leur emploi du temps et regrouper ces dirigeants suivant trois comportements.

Ces comportements ont surtout valeur d'exemple. Nous allons les décrire sans en tirer de généralités.

Cela paraît évident mais les comportements des dirigeants varient en fonction de centres d'intérêt orientés principalement à court terme, principalement à moyen terme ou principalement à beaucoup plus long terme.

2.2. Trois comportements de dirigeants

2.2.1. "OCT", "OMT" ou "OLT":

Nous avons distingué trois comportements : le comportement "OCT" (orientés court terme), le comportement "OMT" (orientés moyen terme), et le comportement "OLT"(orientés long terme). La terminologie est un peu réductrice, nous invitons donc le lecteur à la considérer principalement comme un moyen d'analyse.

Les dirigeants qui ont un comportement "OCT" sont impliqués personnellement dans des fonctions opérationnelles. Certains n'hésitent pas à reprendre la direction d'une filiale en difficulté. Ils misent sur des objectifs essentiellement à court terme et s'entourent des gens les plus compétents pour les atteindre. Nous avons rencontré 6 dirigeants que nous rapprochons de ce comportement.

Les dirigeants qui ont un comportement "OMT" ont mis en place des structures, donc des hommes, efficaces qui permettent d'orienter et de contrôler les décisions des centres de profits ou directions générales. Le président n'agit pas directement mais survole le champ d'opération dans son hélicoptère et le pose de temps à autre pour s'intéresser à certains problèmes ou projets. Il consacre du temps à la recherche de "germes" d'activités futures et de nouvelles orientations de l'organisation. Ce sont les personnes qui nous ont le plus reçus, soit 14 au total.

Les dirigeants qui ont un comportement "OLT", tout en ayant les mêmes préoccupations que ceux qui ont un comportement "OMT", portent un regard plus critique sur l'organisation. Ils s'interrogent notamment sur la manière de lui conserver son dynamisme, et sur la mise en place des hommes forts de demain dans l'entreprise. Nous avons rencontrés 5 dirigeants que nous rapprochons de ce comportement.

Reprenons quelques remarques de prudence faites par les personnes à qui nous avons présenté ces types de comportements.

Première remarque : nous avons observé des dominantes dans l'activité des dirigeants, mais chacun des dirigeants est soumis aux aléas de court terme du quotidien. Néanmoins en évoquant leurs activités et leurs évolutions depuis le début de leur présidence nous pensons que leur comportement se confirme ou se modifie lentement au fur et à mesure des années de présidence. Deuxième remarque : il faut bien préciser qu'il n'y a pas forcément de passage successif par ces trois comportements. Comme nous l'avons vu un dirigeant peut reprendre une entreprise en difficulté, la remettre à flot avec un comportement "OCT". S'il est reconduit à son poste il peut prendre un comportement "OMT" pour finir "OLT". A l'opposé la conjoncture peut imposer une restructuration importante qui redonne à un dirigeant "OLT" un comportement "OCT".

2.2.2. Des emplois du temps différents

Pour être plus concret nous allons illustrer par des exemples ces comportements. Nous analyserons la composition de leur emploi du temps grâce au modèle des sphères développé par Jean Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon ([1]).

2.2.2.1. Le modèle des trois sphères

Le modèle montre que l'emploi du temps d'un dirigeant se décompose en trois sphères : la sphère statutaire, la sphère des remontées et la sphère de créativité.

La sphère statutaire contient les tâches institutionnelles régulières. Elle est constituée de l'ensemble des activités programmées à long terme ou à période fixe. Cette sphère contient par exemple

les assemblées générales des actionnaires, la rencontre avec les milieux financiers lors de "road shows", les conseils d'administration de la maison mère, des filiales ou d'entreprises extérieures, les comités d'entreprise ou d'établissement, certaines assemblées statutaires avec les partenaires sociaux ou les organisations patronales ... Les auteurs soulignaient en 1985 ([10]) le caractère rituel des activités contenues dans cette sphère, activités "auxquelles le dirigeant estime ne pas pouvoir se soustraire car les statuts ou la coutume impose sa participation ès qualités". Nous pensons qu'il y a aujourd'hui une évolution des activités contenues dans cette sphère. Il existe des tâches institutionnelles comme les rencontres avec les analystes ou les investisseurs qui ont une fonctionnalité au delà du rituel.

La sphère des remontées rassemble les tâches opérationnelles singulières, les problèmes à régler qui remontent au niveau du président. Elles contiennent par exemple telle opération de restructuration interne que personne n'entreprendra si le dirigeant ne s'y implique personnellement, tel arbitrage délicat d'un conflit interne qu'il faudra trancher, tel adjoint fonctionnel absent que le dirigeant devra momentanément remplacer.

La sphère de créativité rassemble les tâches à forte implication personnelle, actions où le dirigeant agit selon une idée originale, où il met en oeuvre des talents ou des goûts particuliers. Ce sont des activités qu'un autre dirigeant n'aurait pas assumées, ou qu'il aurait assumées différemment dans les mêmes circonstances. Cette sphère contient par exemple le suivi de tableaux de bord financiers et techniques, la participation aux négociations syndicales ou commerciales, le lancement d'une activité de diversification, l'élaboration de plans ou de scénarios stratégiques, la gestion de l'organigramme et du personnel, la communication, les contacts internationaux, les relations avec les milieux politiques.

2.2.2.2. Commentaires

Les diverses sphères peuvent se recouper.

D'une part, nous avons effectivement observé que la sphère de créativité pouvait recouper les deux autres sphères.

D'autre part, lors d'une visite programmée ou d'un conseil d'administration d'une filiale le dirigeant peut être amené à se prononcer sur un problème. Il accomplit donc une tâche comprise dans la sphère des remontées lors réunions prévues dans le cadre de ses activités statutaires. Il nous semble aux vues de nos rencontres, et en comparant avec ce que nous connaissions de la situation en 1985, que les conseils d'administration sont devenus plus un lieu de débat qu'une chambre d'enregistrement. Peut-être pouvons nous y voir une perte du caractère rituel des fonctions institutionnelles du président. Néanmoins nous avons choisi dans les exemples qui vont suivre de séparer formellement la sphère des remontées de la sphère statutaire, en privilégiant le caractère "institutionnel" des activités contenues dans la sphère statutaire.

Il est difficile de rentrer dans l'intimité des dirigeants en les questionnant sur le détail de leur emploi du temps. Toutefois certains se sont prêtés à l'exercice et ont répondu avec précision, nous les en

remercions. Cela nous a permis de quantifier l'allocation de leur temps. Nous pouvons maintenant illustrer par des exemples les trois comportements "OCT", "OMT" et "OLT".

2.2.2.3. Application à un cas de comportement "OCT"

Sans faire de généralités nous observons que les dirigeants que nous rapprochons du comportement "OCT" ont une sphère de créativité importante, une sphère des remontées qui peut être aussi importante et une sphère statutaire réduite au minimum.

Un exemple (graphe 17) :

La sphère statutaire contient dans ce cas un nombre limité de conseils d'administration extérieurs. Ceux auxquels le dirigeant participe sont dans des secteurs d'activités comparables à ceux de son entreprise. En revanche il participe à plus d'une quinzaine de conseils d'administration de filiales, auxquels on peut ajouter toutes les procédures budgétaires.

L'entreprise est ici une entreprise qui vend des contrats. La sphère de créativité est donc fortement tournée dans ce cas vers la relation au client : recherche et signature de contrats et règlement de contentieux. A l'intersection avec la sphère des remontées nous avons la prise en charge d'une filiale par défection de son dirigeant et le règlement de problèmes techniques chers au président.

La sphère des remontées est ici essentiellement tournée vers le règlement des gros problèmes techniques.

Dans cet exemple la réflexion stratégique n'apparaît pas car la stratégie était fixée par l'actionnaire.

2.2.2.4. Application à un cas de comportement "OMT"

Nous avons observé dans ces cas un équilibre entre les trois sphères.

Un exemple (graphe 18):

La sphère statutaire s'ouvre vers l'extérieur par la participation à des conseils d'administration externes plus nombreux. Il y a toujours bien sûr des visites de filiales, mais elles revêtent un caractère plus rituel. A l'intersection de la sphère de créativité nous plaçons la rencontre avec les analystes et les actionnaires.

A la frontière de la sphère statutaire (contenant les conseils d'administration) il y a dans la sphère de créativité toutes les décisions stratégiques que le dirigeant doit prendre. Viennent ensuite les activités de lobbying, de communication extérieure. A l'intersection de la sphère de créativité et des remontées on voit tous les problèmes attendant aux anciennes attributions du président et les négociations avec les syndicats.

Dans la sphère des remontées, nous avons des réunions quotidiennes avec les collaborateurs. Viennent ensuite des réunions internes plus larges et finalement les réunions avec les proches collaborateurs pour traiter les sujets du jour.

Remarque : dans l'hypothèse d'une intersection de la sphère statutaire et de la sphère des

remontées nous placerions là, les conseils d'administration internes au groupe.

2.2.2.5. Application à un cas de comportement "OLT"

Nous avons observé dans ces cas une sphère des remontées réduite, une sphère statutaire et de créativité importantes.

Un exemple (graphe 19) :

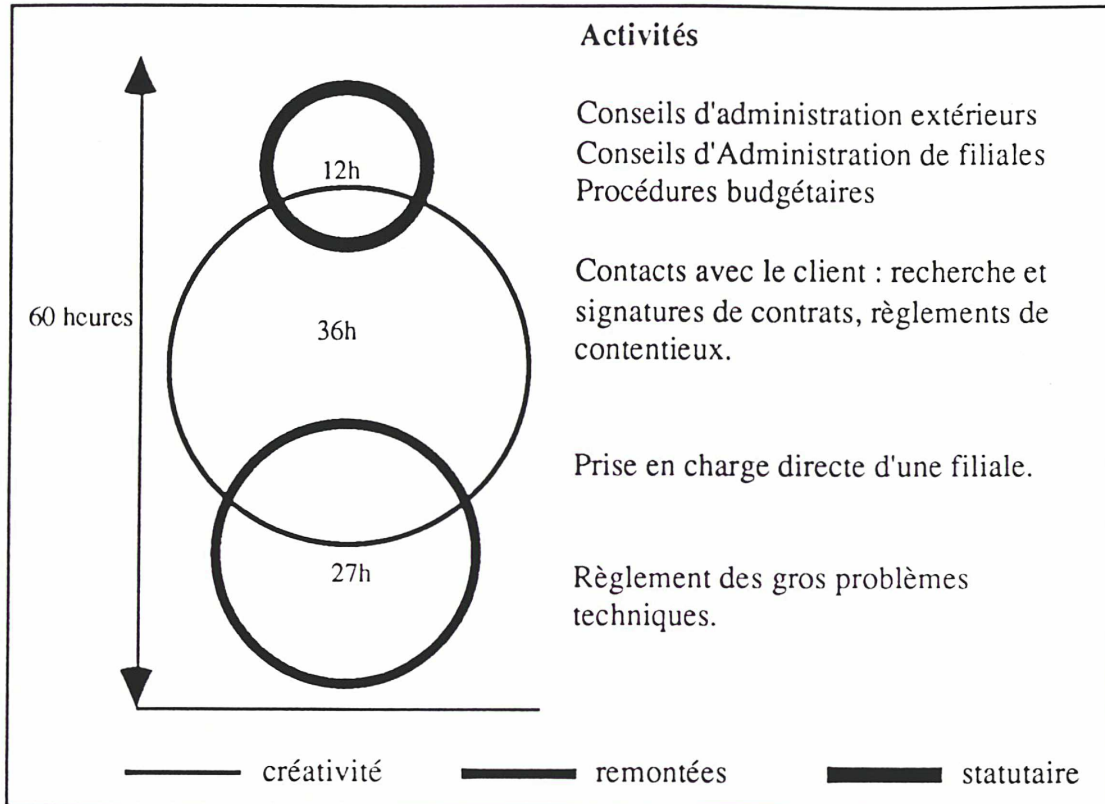
Nous pouvons ici pour éviter des répétitions voir seulement les différences par rapport au cas de comportement "OMT" exposé précédemment.

Nous noterons ici que la sphère de statutaire est plus importante en proportion. Nous voyons apparaître à la frontière de la sphère statutaire des sorties mondaines. La sphère de créativité se développe surtout autour de deux missions importantes pour le président. D'une part il y a la gestion des ressources humaines, c'est à dire, repérer, former et nommer les dirigeants de demain. La visite des filiales et des repas organisés avec les cadres peuvent être un moment propice à la détection. Et d'autre part il y a la prise de grandes décisions stratégiques (ventes ou acquisitions importantes par exemple).

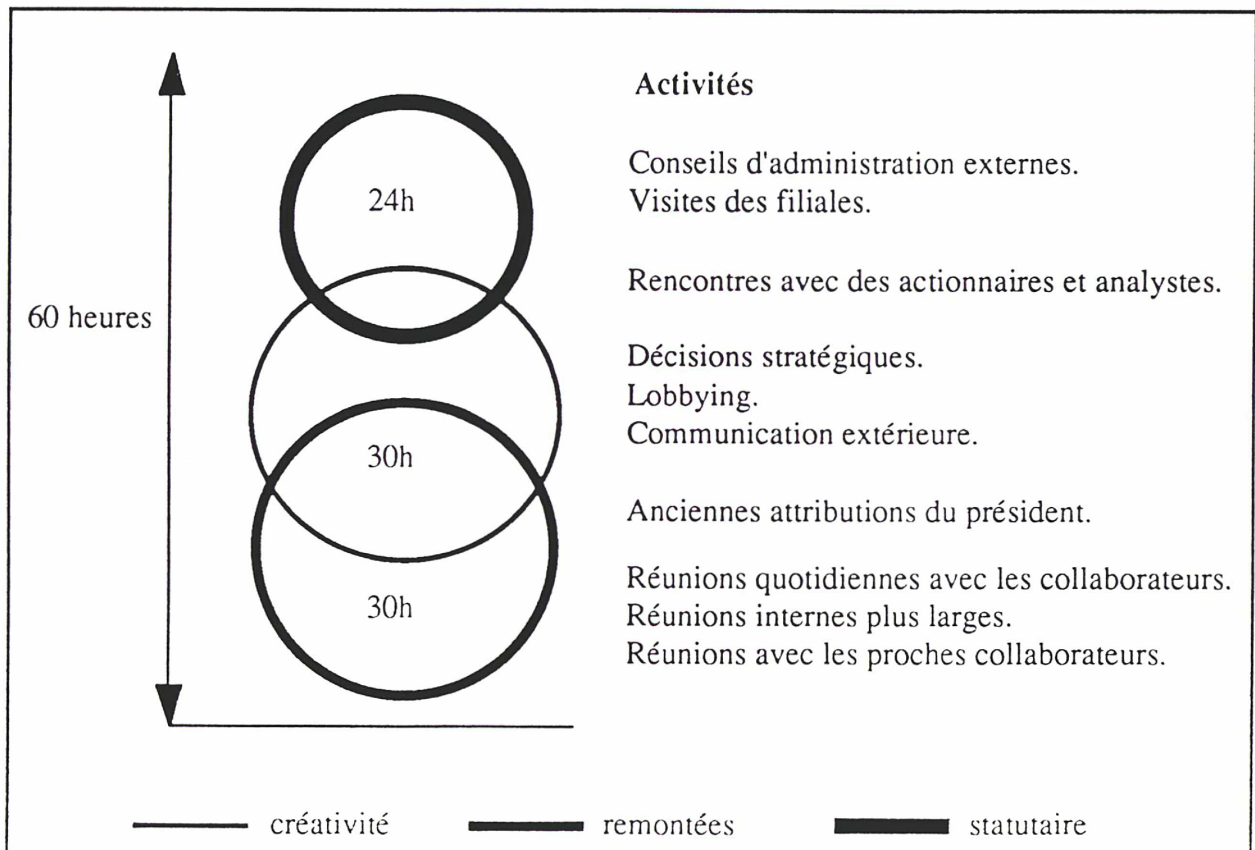
2.2.2.6. Une remarque pour finir....

Contrairement à nos attentes les dirigeants de 1997 que nous avons rencontrés ne passent pas beaucoup plus de temps à l'étranger que ceux de 1985. Nous observons que sur notre échantillon ils passent en moyenne 30% de leur temps à l'étranger contre 20% en 1985 ([1]). L'éventail est toujours aussi large : de 5 à 70% en 1985 et de 10 à 60% en 1997. Notons que pour beaucoup, en 1997, la moitié de leurs voyages à l'étranger sont hors de l'Europe.

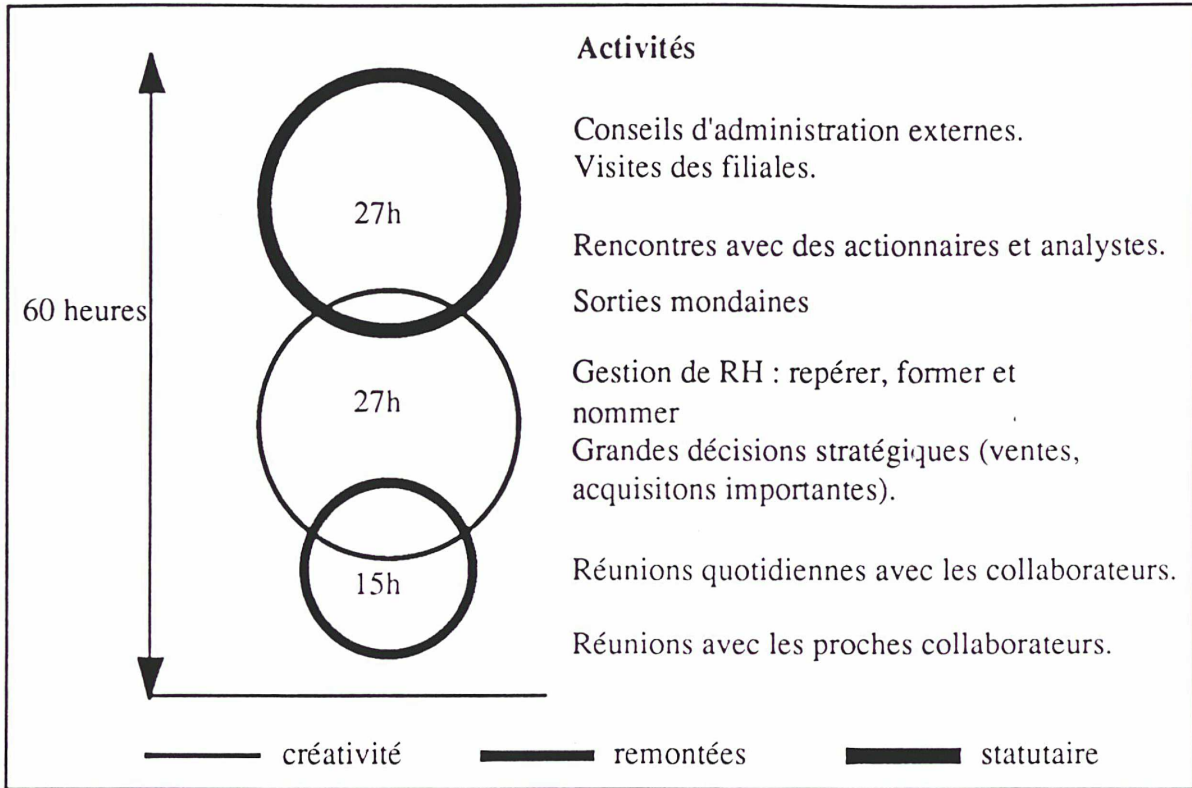
Grphe 17 : exemple d'emploi du temps d'un dirigeant ayant un comportement "OCT".



Grphe 18 : exemple d'emploi du temps d'un dirigeant ayant un comportement "OMT"



Graphe 19 : exemple d'emploi du temps d'un dirigeant ayant un comportement "OLT".



3. Le dirigeant et la fin de sa fonction : la succession

Nous avons recherché dans cette partie quels changements étaient intervenus depuis 1985 dans le domaine de la succession des dirigeants. L'interrogation est légitime. Nous avons vu que davantage de rotations étaient dues à l'exercice des prérogatives d'actionnaire. Est-ce que ce dernier intervient plus dans la nomination des dirigeants ? Est-ce la "loi de l'actionnaire" ? Celle du président en exercice ? Par ailleurs, comme le concluait une étude du Boston Consulting Group, la longévité des dirigeants est-elle bénéfique à l'entreprise ([11]) ?

Nous avons distingué 3 acteurs dans la succession.

- le dirigeant : il prépare ou ne prépare pas sa succession.
- l'actionnaire : c'est lui qui mandate le dirigeant. Mais il intervient avec un poids variable dans la succession.
- le successeur : où le recrute-t-on ? A l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur ?

Pour traiter ces questions, nous nous fondons sur :

- l'étude des successions à la tête des 50 premières entreprises françaises de 1997 sur la période 1986-97 ;
- nos entretiens avec les dirigeants, les directeurs des ressources humaines et les chasseurs de têtes. Ces entretiens nous ont permis d'examiner plus en détail 30 cas de succession.

3.1. Le dirigeant : Comment intervient-il dans la succession ?

3.1.1. Une question de temps

Le dirigeant a une sensibilité différente à la question de la succession selon que l'échéance est plus ou moins rapprochée, ou selon que sa durée de présidence a été plus ou moins longue.

En reprenant la typologie de comportements décrite en 2.2, nous avons les résultats suivants :

- les dirigeants avec un comportement "OCT" ne s'occupent pas de leur succession. L'essentiel de leurs objectifs est à court terme. La plupart de ceux que nous avons rencontrés avaient reçu pour mission de l'actionnaire de remettre à flot l'entreprise et s'y consacraient entièrement.
- les dirigeants avec un comportement "OMT" déclarent détenir dans leur coffre ou avoir confié à un homme de confiance, le nom d'un collaborateur efficace capable d'assurer l'intérim en cas d'accident physique du président ;
- les dirigeants avec un comportement "OLT" consacrent du temps à la préparation de leur

succession. Nous avons vu qu'ils considéraient comme l'une de leurs missions de "repérer, former et nommer les dirigeants de demain" (cf. § 2.2.2.5.). Ils consacrent 10 à 15% de leur temps à cette mission. L'un d'entre eux y consacre même 30% de son temps. Cela se traduit par des rencontres informelles avec les cadres de plus haut niveau (50 premiers, 100 premiers, 200 premiers) et le suivi avec une attention relativement grande de leurs carrières, afin de leur offrir des opportunités de compléter leurs compétences.

Le dirigeant a donc plus ou moins de temps à consacrer à la succession. Mais il ne faudrait pas négliger sa relation au pouvoir -ne serait-ce qu'en terme économique- qu'il détient dans l'organisation. Remarquons au passage que "succession" est un terme du registre monarchique. "Transmission" serait un terme plus adéquat. L'enjeu de la succession se lit alors comme la transmission du pouvoir sur l'organisation.

3.1.2. Relation au pouvoir

Cette acquisition du pouvoir a été théorisée. La théorie de l'"enracinement" analyse comment avec le temps, le dirigeant construit son pouvoir par ses décisions économiques. C'est, pourrait-on dire, une transposition à l'économie et à la gestion de phénomènes observés par Machiavel en politique.

Mathieu Paquerot, chercheur en gestion et en économie, résume les avancées de cette théorie dans un article de la *Revue Française de Gestion* ([12]) et montre que le dirigeant change les structures de l'entreprise et oriente la stratégie de l'entreprise de manière à accroître avec le temps, et en sa faveur, l'asymétrie d'information entre lui et ses partenaires. C'est ainsi, nous dit M. Paquerot, que le dirigeant construit son pouvoir sur l'organisation.

De façon plus précise, M. Paquerot définit l'enracinement comme l'excès de pouvoir du dirigeant sur ses partenaires (actionnaires, cadres dirigeants etc.). Cette notion n'est pas négative : l'enracinement est nécessaire au dirigeant pour qu'il puisse diriger efficacement son organisation. Des excès entraînent des comportements opportunistes visant par exemple à protéger le pouvoir et la rémunération.

L'enracinement s'accroît avec des "investissements spécifiques" ([13]). Il s'agit d'investissements réalisées par le dirigeant et pour l'entreprise dirigée, "leur permettant de dégager des rentes et d'éliminer ainsi les équipes dirigeantes concurrentes sur le marché de l'emploi". Ces investissements contribuent en fait à accroître l'asymétrie d'information entre le dirigeant et son actionnaire en faveur du dirigeant. Il s'agit par exemple d'opérations de diversification rendant le groupe plus complexe à gérer.

Enfin, M. Paquerot décrit trois étapes dans l'accroissement de l'enracinement.

1. Valorisation : le dirigeant fraîchement nommé par les actionnaires doit faire ses preuves. Sa gestion est en conséquence fortement contrôlée par ces derniers. Le dirigeant n'a pas encore eu le

temps de modifier les systèmes de contrôle et d'information internes à l'entreprise : il s'attache essentiellement à dégager des rentes pour les actionnaires et à construire ainsi sa légitimité.

2. Réduction des moyens de contrôle des partenaires : le dirigeant est ici en place depuis quelques années déjà, sa compétence est reconnue par les actionnaires. Ces derniers lui accordent plus de liberté dans la prise de décisions stratégiques. Les "investissements spécifiques" deviennent possibles, le dirigeant connaissant mieux désormais l'entreprise que ses actionnaires.

3. Renforcement de l'asymétrie : les "investissements spécifiques" se font de plus en plus nombreux dans cette période. Le dirigeant s'occupe également de sa succession et songe à la pérennité des structures qu'il a mises en place. Le dirigeant a véritablement du pouvoir sur l'actionnaire dans le sens où il a la latitude nécessaire pour diriger la firme comme il l'entend tant qu'il fournit des rentes à l'actionnaire.

Le conseil d'administration joue un rôle essentiel pour prévenir d'éventuels dérapages dans cette évolution. M. Paquerot montre également l'existence d'un point de non-retour dans l'enracinement des dirigeants. Les actionnaires hésitent alors à remplacer l'équipe dirigeante car les coûts de restructuration qui en résulteraient sont importants : pertes des rentes associées aux contrats implicites, à la complémentarité des actifs avec le capital humain des dirigeants ou la connaissance d'informations rares. Les actionnaires peuvent laisser de ce fait le dirigeant trouver lui-même le successeur qu'il estime le plus apte à le remplacer.

Remarquons ici que l'on peut interpréter les trois comportements que nous avons décrits en 2.2 ("OCT", "OMT", "OLT") en termes d'enracinement. Les dirigeants ayant un comportement "OMT" et "OLT" s'occupent d'investissements spécifiques, alors que les dirigeants avec un comportement "OCT" s'occupe essentiellement de tâches opérationnelles visant à remettre sur flot l'entreprise.

3.1.3. La succession des dirigeants en place depuis "longtemps" : l'adieu du héros

Le dirigeant dispose de pouvoirs importants acquis avec l'enracinement et il a le temps de se préoccuper de sa succession. Comment intervient-il dans ce contexte ?

Interviennent ici des facteurs psychologiques liés au départ. Le dirigeant est en place depuis "longtemps". Dès lors nous pouvons concevoir qu'il quittera avec plus ou moins de facilité son siège de président, d'autant plus difficilement que sa fonction est au centre de sa vie et l'aboutissement de sa carrière.

Nous nous référons ici aux travaux de Jerry Sonnenfeld, professeur à la Harvard Business School, et plus précisément à un ouvrage intitulé *The Hero's Farewell*, analysé par Michel Berry (Ecole de Paris du Management), dans un numéro de *Gérer et Comprendre*. ([14]).

La thèse de J. Sonnenfeld se fonde sur un constat d'enracinement. L'entreprise confère au dirigeant un statut de héros du fait de ses performances à la tête de l'organisation. Le dirigeant aura plus ou moins de facilités à se passer de cette image dans sa vie ultérieure. Après un travail d'enquête de 5 années fait d'entretiens approfondis avec 50 grands patrons américains fraîchement retraités, avec des membres de leur famille et avec des anciens collaborateurs, des enquêtes par questionnaires auprès d'une centaine de patrons, de l'analyse de nombreux documents d'archives, J. Sonnenfeld aboutit à un classement simple des types de successions. Il distingue 4 cas types de succession.

1^{er} cas type : l'Ambassadeur

L'Ambassadeur est un sage qui organise sa succession longtemps à l'avance ; il choisit un successeur au minimum 10 ans plus jeune. Il a dans ce sens un comportement "OLT". Après la succession, il continue à s'intéresser à la vie de l'entreprise, en restant très présent mais en qualité de conseiller et de sage : il s'efforce de ne pas entraver les décisions de son successeur. J. Sonnenfeld remarque de plus que les Ambassadeurs ont su préserver leur vie privée à l'abri de leur vie professionnelle (famille, loisirs...) ce qui leur permet de se séparer plus sereinement de leur statut de héros.

2^{ème} cas : le Governor³

Le "Governor" a travaillé dur pour atteindre son fauteuil de dirigeant, mais il commence à s'y ennuyer. Il aspire à d'autres présidences et quitte parfois trop vite son siège. Il n'a souvent pas le temps de s'occuper de sa succession, étant happé par de nouvelles fonctions.

3^{ème} cas : le Monarque

Le Monarque ne part pas. Soit il est renversé, soit il meurt. Le Monarque est un dirigeant qui a fondé, bâti ou restructuré avec succès son entreprise. Il s'y identifie totalement. Il ne s'occupe pas de sa succession car il ne comprend pas pourquoi il devrait s'en occuper. Si son entourage l'oblige à s'en occuper, il choisit un successeur peu crédible. Si son entourage lui impose un successeur brillant, il s'attache à le détruire.

4^{ème} cas : le Général

Le Général s'accroche également à son siège, mais à la différence du Monarque, il s'ennuie. Il songe avec nostalgie aux grandes batailles qu'il a menées pour construire son entreprise. Il ne s'occupe pas de son successeur. Si son entourage l'oblige à un désigner un, il part en bataille contre lui. J. Sonnenfeld constate que le Général va parfois jusqu'à mettre en péril l'entreprise pour montrer qu'il est encore capable de la sauver.

³ Comme le soulignait M. Berry, il est préférable de conserver le terme anglais ici : le "governor" représente pour l'américain un personnage important qui sera appelé un jour à d'autres fonctions.

Les dirigeants que nous avons rencontré nous ont permis d'étudier 30 cas de succession. Sur ces 30 cas, 12 cas ne rentrent pas dans cette classification, car les dirigeants ne sont pas restés suffisamment longtemps en place ou ont été remplacés par une intervention forte de l'actionnaire. Au vu de notre connaissance des 18 cas restants, il nous semble que nous pouvons les répartir de la façon suivante : 8 Ambassadeurs, 4 Governors, 5 Monarques et 1 Général.

Remarquons au passage que la typologie de J. Sonnenfeld, basée sur une étude des patrons américains, s'adapte bien aux patrons français. Cela révèle sans doute, dans ce type de succession, la prédominance de considérations "humaines" sur des considérations davantage liées à la structure de l'entreprise.

3.1.4. Quelles évolutions ?

Revenons maintenant à l'objet principal de notre étude sur les successions : quelles évolutions pouvons-nous observer depuis 1985 ?

Les jeunes dirigeants et les moins jeunes que nous avons interrogés se sont montrés sceptiques face à cette question, puisque les phénomènes semblent davantage liés au comportement des acteurs qu'à une logique économique. Quant à nous, nous avons cherché des chiffres qui pourraient nous révéler un changement. Le temps moyen de présidence nous paraît remplir cette fonction, car l'ensemble des phénomènes que nous avons décrit est fortement lié au temps de présidence du dirigeant. Or le temps moyen de présidence n'a pas significativement évolué depuis 1985 (cf. §1.3.4.3.)

Dans ce contexte, il nous paraît donc difficile de croire que des changements soient intervenus dans la manière dont le dirigeant envisage la succession.

3.2. L'actionnaire : un pouvoir variable dans la succession

L'actionnaire est un acteur important dans la vie d'une entreprise. Il faut avoir présent à l'esprit que le dirigeant n'est qu'un mandataire social, comme le définit l'article 110 de la loi du 24/7/1966 sur les sociétés. A ce titre, le dirigeant n'a pas de contrat de travail, il est révocable ad nutum par les actionnaires, et ce sans motif.

Malgré ce pouvoir conféré par la loi, nous constatons que dans la réalité l'actionnaire exerce un pouvoir variable dans le domaine des successions.

- l'actionnaire fort : il détient une part significative du capital et parvient ainsi à imposer ses décisions au niveau de l'entreprise en général et sur la question de la succession en particulier.
- l'actionnaire représenté par le conseil d'administration : c'est le cas par exemple lorsque l'actionnariat est atomisé. Remarquons à ce sujet qu'il existe en France des personnes que certains

qualifient de "pape des affaires". Il s'agit de personnages considérés comme éminents dans l'“establishment” et qui interviennent dans les conseils au titre de "sage". Ils siègent de plus à un grand nombre de conseils : 6 administrateurs totalisent en France 65 sièges ! (*Guide des Etats Major* 1996).

- l'actionnaire fortement influencé par le dirigeant en place : il s'agit ici de dirigeants enracinés (au sens de M. Paquerot) qui, du fait de leur légitimité, imposent leurs décisions à leurs actionnaires.

3.2.1. A quoi ressemblent les entreprises françaises ?

Rappel de définitions :

- entreprises “Propriétaires” : dont l'actionnaire principal est une personne physique ou une famille.
- entreprises “Privées” : dont les actionnaires sont des investisseurs institutionnels.
- entreprises “Etat” : dont l'actionnaire principal est l'Etat.

Notre étude des successions à la tête des 50 premières entreprises industrielles et commerciales françaises de 1997 sur la période 1986-97 donne les résultats suivants. Nous observons sans surprise, que les entreprises "Etat" et "Propriétaires" se comportent essentiellement comme ayant des actionnaires forts. Les entreprises "Privées" sont en revanche partagées également entre un actionnariat représenté par son conseil d'administration et l'intervention d'un dirigeant influençant fortement ses actionnaires.

Tableau 10: répartition de l'action de l'actionnariat dans le cas des successions à la tête des 50 premières entreprises en 1996 sur 1986-1997.

Entreprises	Actionnaire fort	Actionnaire Atomisé	Dirigeant >Actionnaire.
Etat	26	0	4
Propriétaire	10	2	0
Privé	1	4	3

De plus il nous a semblé, intéressant d'étudier les successions en faisant ressortir le lien entre le temps de présidence du dirigeant sortant, et la différence d'âge entre le dirigeant sortant et son successeur (graphes 20, 21 et 22)

Les graphes 20, 21, 22 suscitent les remarques suivantes :

- les actionnaires forts que sont l'Etat et le Propriétaire interviennent très différemment dans la succession.
- le comportement de l'Etat ne permet pas vraiment de dégager de logique.
- le Propriétaire intervient de deux manières. D'une part, les dirigeants en place depuis

environ 30 ans ont des successeurs environ 25 ans plus jeunes : il s'agit du départ des fondateurs. D'autre part, les dirigeants en place depuis peu de temps (moins de 5 ans) sont remplacés par des dirigeants de la même tranche d'âge. Ce dernier comportement illustre véritablement l'existence de dirigeants "commis de l'actionnaire" : le dirigeant est remplacé par un autre dès que sa mission est terminée.

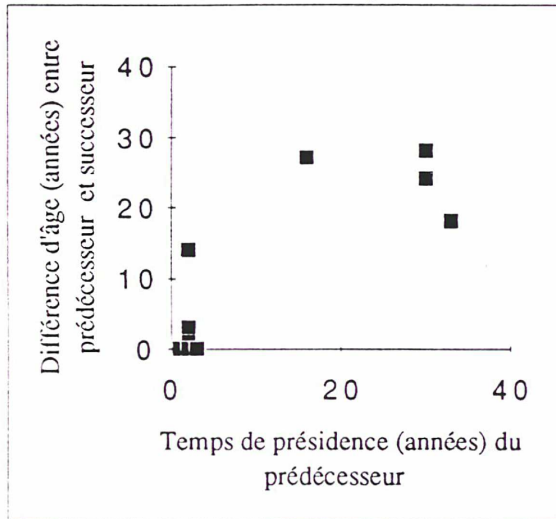
- le comportement des entreprises "Privées" semble montrer qu'un dirigeant reste une dizaine d'années et que son successeur est grossièrement 10 à 15 ans plus jeune. Une telle régulation de la pyramide des âges de l'entreprise fait apparaître le phénomène de saut de génération. Le dirigeant en place lorsqu'il est nouvellement nommé met en place ses proches collaborateurs. Le nombre d'années passées à la présidence augmentant et son comportement devenant davantage "OLT", le dirigeant peut procéder à un rajeunissement de l'état-major et mettre en place des collaborateurs qui pourront assurer la relève dans une dizaine d'années. Ce comportement explique que le successeur soit 10 à 15 ans plus jeune. Notons toutefois que ce saut de génération est propre à la pyramide des âges de chaque entreprise.

3.2.2. Quelles évolutions ?

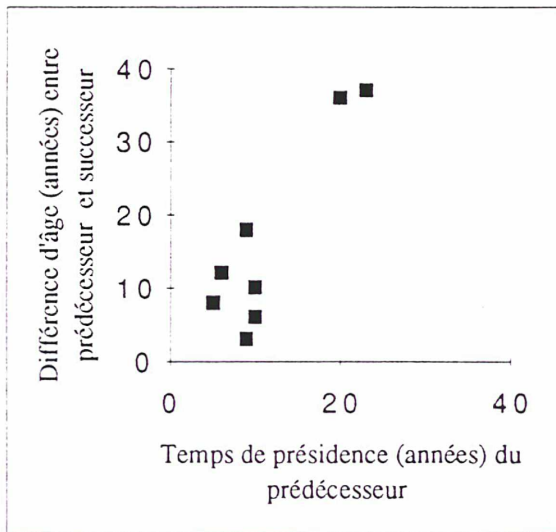
Un nouvel acteur est apparu au cours de ces dernières années dans l'actionnariat et est pourtant remarquablement absent de la scène des successions : il s'agit du fonds d'investissement.

Il ne souhaite pas intervenir. Son engagement s'accroît pourtant : 40% du CAC aujourd'hui est détenu par des fonds d'investissement étrangers. Toutefois Elie Cohen souligne qu'aux Etats Unis "sortant du rôle traditionnel d'apporteur passif de capitaux uniquement intéressé par la performance de long terme du titre" le fonds californien Calpers, "prend l'initiative de dénoncer certaines stratégies voire d'appeler la démission de l'équipe dirigeants" ([15]).

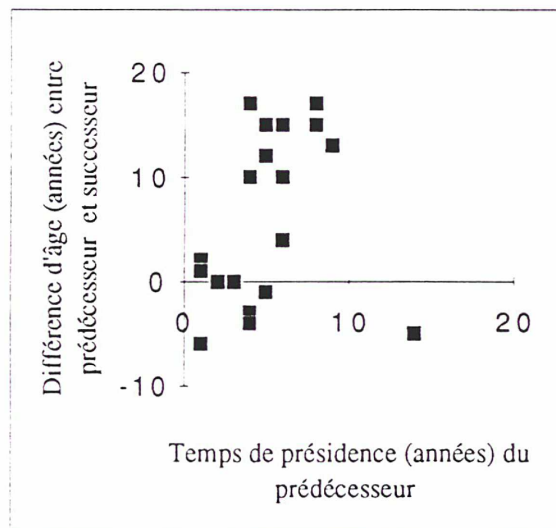
Graphe 20 : Successions de 1986 à 1997 à la tête des entreprises "Propriétaires"
(de l'échantillon A en 1997)



Graphe 21 : Successions de 1986 à 1997 à la tête des entreprises "Privées"
(de l'échantillon A en 1997).



Graphe 22 : Successions de 1986 à 1997 à la tête entreprises "Etat"
(de l'échantillon A en 1997).



3.3. Le successeur : interne ou externe ?

3.3.1. Caractéristique française : des dirigeants externes.

Nous avons déjà signalé au paragraphe 1.3.3. que près de 50% des dirigeants français des 50 premières entreprises industrielles et commerciales en 1997 avaient passé moins de 5 ans dans l'entreprise avant de la présider.

Le "flux" des nominations sur la période 1995-97 à la tête de ces entreprises donne également une large importance aux dirigeants externes à l'entreprise.

Tableau 11 : Nominations survenues sur 1995-97 à la tête des 50 premières entreprises industrielles et commerciales de 1997

Actionnaire principal	Externe / Total
Etat	5/7
Propriétaire	4/5
Privé	3/6

L'examen comparatif, entre 1985 et 1997, (tableau 12) de la qualité interne ou externe des dirigeants montre également un fort accroissement du nombre des dirigeants externes à la tête de ces mêmes entreprises. Cela n'est pas surprenant à la tête des entreprises publiques où l'alternance politique influence fortement la nomination des dirigeants. Dans le cas des entreprises "Propriétaire", la forte hausse est due à la fois au départ des fondateurs et à l'arrivée des dirigeants "commis de l'actionnaire", phénomènes que nous avons décrits en 3.2. Enfin, dans le cas des entreprises "Privées", il est légitime de se demander quelle est la cause de cette hausse, ce d'autant plus qu'il s'agit là d'une particularité française (cf. §1.3.3.1)

Tableau 12 : Dirigeants des 50 premières entreprises de 1997 en 1985 et 1997 (données sur 48 dirigeants en 1997 et 44 en 1985)

Actionnaire principal	Origine externe 1985	Origine externe 1997
Etat	66%	80%
Propriétaire	0%	37%
Privé	17%	37%
Ensemble	32%	46%

3.3.2. Pourquoi des dirigeants externes ?

En étudiant plus en détail ces cas de nominations externes, nous constatons qu'elles se justifient facilement dans un certain nombre de cas.

Tout d'abord, en cas de crise (changement d'actionnaire principal ou gestion désastreuse par exemple), il est nécessaire de mettre en place des personnes nouvelles pour proposer et réaliser des actions nouvelles. Il est possible que le diagnostic de ces personnes nommées de l'extérieur ressemble à celui des personnes en place. Néanmoins, l'absence de relation entre cette personne et les équipes en place permettra d'instaurer des changements radicaux beaucoup plus facilement. Une nomination externe a également l'effet d'une sirène d'alarme, poussant le personnel à croire, le cas échéant, que la situation est critique. Nous pouvons songer au cas récent de la nomination de M. Philippe Bourguignon à la tête de Club Méditerranée en remplacement de M. Serge Trigano.

Le dirigeant est également choisi à l'extérieur en cas d'absence de candidats internes, soit parce que le service des ressources humaines a été incapable de proposer des candidats, soit parce que le dirigeant en place n'a pas pu ou voulu se préoccuper de sa succession. C'est souvent le cas dans les entreprises "Propriétaire" dirigées par leurs fondateurs.

Enfin, des chercheurs en management (Anil K Gupta, J.L Kerr et E.F Jackofsky, M. Leontiades) ont réalisé des études statistiques sur les entreprises américaines et le type de dirigeant à leur tête ([16], [17] et [18]). Ils parviennent à la conclusion suivante. Les entreprises qui ont une croissance évolutive, et des structures peu intégrées, ont des dirigeants extérieurs. Celles qui ont une croissance "en régime permanent" et une structure intégrée produisent leurs propres dirigeants.

Nous constatons effectivement que pour les 3 nominations externes à la tête d'entreprises du type "Privé", ces remarques sont pertinentes.

Le lien entre la structure intégrée de l'entreprise et l'origine du dirigeant met l'accent sur l'approfondissement du métier, ce qui explique que le dirigeant soit issu de l'entreprise. Le constat d'une croissance stable amène quelques remarques. Ceci pousserait en effet à croire que l'entreprise en régime permanent peut effectivement "prendre le temps" de mettre en place une gestion des ressources humaines ad hoc. H. Gunz approfondit le sujet et montre que certaines entreprises américaines ont mis en place ce qu'il nomme "l'Organizational Career Logic" ([19]). Ces entreprises sont si bien organisées qu'elles préparent les futurs dirigeants en leur faisant suivre des parcours différenciés de manière à avoir la possibilité de choisir le moment venu, le dirigeant adapté à la stratégie souhaitée.

Un tel avis nous semble excessif dans le cas de la France car dans la plupart des entreprises que nous avons visitées, la politique des ressources humaines pour hauts potentiels semble relativement

délaissée. Seuls 4 des 25 dirigeants rencontrés nous ont convaincu de l'efficacité de leur politique de gestion des ressources humaines à haut potentiel. Dans les autres cas, les dirigeants n'avaient pas de schéma clair. Il s'agissait pourtant pour eux d'un domaine important dans lequel ils estimaient que leur entreprise devait progresser rapidement. Nous avons pu dans ces 4 cas procéder à des recoupements avec des cadres de l'état major et des chasseurs de têtes pour nous assurer de leurs propos. Dans ces 4 cas, les dirigeants avaient une approche "OLT" (cf. 3.1). Les cadres les plus importants sont regroupés en cercles successifs des Top 10, Top 50 et Top 200 (respectivement les 10, 50 et 200 cadres les plus importants). Il s'agit ensuite de gérer les entrées et sorties de ces cercles au gré de l'âge, des réalisations des cadres concernés, des compétences acquises ou à acquérir pour atteindre ces niveaux.

Benoît Pigé, dans un article de la *Revue Française de Gestion* ([21]), affirme que le recrutement de dirigeants externes apporte une évaluation du dirigeant par un "marché des dirigeants", qui compenserait cette faiblesse interne dans l'évaluation et le développement des potentiels. Il constate que, finalement, seules les entreprises de moindre importance utilisent effectivement cette évaluation par le marché. Le marché des dirigeants des entreprises les plus importantes étant relativement peu liquide, B. Pigé conclut que de telles entreprises font davantage confiance à la "formation républicaine" pour détecter les hauts potentiels. Son diagnostic est probablement exact mais se fonde sur des données remontant à 1990. Nos remarques, n'ayant certes que valeur de "tendance subjective", montrent que l'environnement changera peut être avec la mise en place de politiques de ressources humaines plus systématiques dans les grandes entreprises.

En conclusion de cette section, il nous paraît important de retenir qu'une nomination extérieure est dans certains cas inévitable. Néanmoins, la forte proportion de dirigeants recrutés en externe en France semble davantage due à une faiblesse dans la gestion des ressources humaines à haut-potentiel. La baisse éventuelle de la part de dirigeants recrutés en externe dépend essentiellement de la mise en place effective de politiques de ressources humaines, qui sont aujourd'hui à l'état de vœux pieux dans la plupart des entreprises visitées.

Finalement, les changements que nous recherchions dans la succession du dirigeant sont plutôt faibles. Au niveau du dirigeant, nous n'avons pas trouvé de raisons susceptibles de changer son comportement. Au niveau des actionnaires, un nouvel acteur -le fonds d'investissement- est apparu, mais il souhaite rester passif dans ce domaine. Enfin, la part élevée des dirigeants recrutés en externe ne diminuera qu'avec une évolution des politiques de ressources humaines haut potentiel des entreprises.

CONCLUSION

Le monde des entreprises de 1997 est bien différent de celui de 1985. Les dirigeants de 1997, eux, sont finalement peu différents de ceux de 1985.

Nous constatons une évolution à la marge des étapes de leur parcours professionnel et un retour en force des dirigeants issus de l'administration bien que l'Etat en 1997 soit un acteur économique de bien moindre importance qu'en 1985. Les dirigeants ont dans l'ensemble une expérience plus diversifiée : ils sont passés par plus de groupes et ont occupé plus de postes opérationnels.

Quant à ceux de la nouvelle génération, ils affichent un état d'esprit différent : ils n'ont "pas d'état d'âme pour bouger", ce qui ne signifie pas pour autant qu'ils "zigzaguent" davantage. Globalement la mobilité est de plus en plus admise par les entreprises et l'expérience administrative est perçue comme une première expérience professionnelle au même titre qu'une expérience en entreprise.

Nous n'observons pas non plus de changement fondamental dans les activités quotidiennes du dirigeant si ce n'est que le métier de dirigeant est plus ouvert et plus observé du fait d'un nouveau rapport à l'actionnaire et surtout aux milieux financiers. Une conséquence apparente semble être l'accélération des rotations à la tête des entreprises. Nous pouvons alors nous demander si ce nombre important de rotations se maintiendra ou si, comme nous le pensons, il diminuera à nouveau lorsque les dirigeants se seront pleinement adaptés à ces nouvelles contraintes.

Quant à la sélection des dirigeants et leur succession il n'y a pas non plus d'évolution majeure. Un nouvel acteur est certes présent sur la scène des actionnaires, mais il se tient aujourd'hui à l'écart du processus de sélection et de nomination des dirigeants.

Cette étude pousse à diverses interrogations...

Tout d'abord, quelles seront les conséquences sur le travail quotidien de dirigeant des nouvelles technologies ? L'écran Reuters fait déjà une timide apparition. Les progrès dans les techniques de communication permettront sans doute au dirigeant d'être virtuellement présent auprès de ses interlocuteurs dans le monde. Plus fondamentalement, quelles seront les conséquences sur l'organisation du dirigeant des nouvelles technologies de l'information ?

Nous observons que les normes anglo-saxonnes dominent de plus en plus la vie économique. Cela semble également le cas en matière de formation. Dans ce contexte, comment se positionneront les formations françaises par rapport aux autres formations ? Seront-elles de plus en plus singulières ? Y aura-t-il une harmonisation compte tenu de l'accroissement des programmes d'échanges ? Ces échanges mettent en évidence un désir de sensibilisation à d'autres cultures. On peut donc imaginer que le dirigeant de demain sera caractérisé à la fois par sa formation -ses expériences au sens large incluant ses expériences professionnelles- et par sa connaissance d'autres cultures. Quelle sera alors, dans la sélection des dirigeants, l'importance relative de cette variable "culture" par rapport à la variable "formation" ? Le dirigeant aura-t-il pris en charge deux ou trois filiales dans des pays exotiques et dans des conditions de management difficiles ?

Le rendez-vous est déjà pris dans dix ans pour tenter de répondre à ces interrogations.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Jean-Luc Delpuech et Anne Lauvergeon, *Sur les traces des dirigeants*, Calman-Lévy 1988.
- [2] Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit, *L'accès au sommet des entreprises Françaises 1985-1994.*, C.N.R.S., Observatoire des Dirigeants et Boyden, Global Executive Search, Research Center on Leadership, Février 1995.
- [3] Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit, *Vers un modèle européen de dirigeants?*, C.N.R.S., Observatoire des Dirigeants et Boyden, Global Executive Search, Research Center on Leadership, Février 1996.
- [4] Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit, *Les 200, Comment devient on un grand patron ?*, Edition du Seuil, 1987.
- [5] Le Guide des Etats Majors 1997, Etats-Majors Editions.
- [6] Hugh. Gunz et Michael Jalland, *Managerial Careers and Business Strategies*, Academy of Management Review, 1996, Vol 21, No3, pp. 718-56.
- [7] Alain Couret, *Intérêt social et responsabilité pénale des dirigeants*, Revue Française de Gestion, numéro 111, Nov-Dec 1996, pp 76-81.
- [8] *Les entreprises françaises les moins françaises*, L'Expansion, no 546 du 3 au 16 avril 1997, pp. 92-95.
- [9] *Nouvel Economiste*, numéro 1078 du 25 avril 1997, p18.
- [10] Jean-Luc Delpuech et Anne Lauvergeon, *Sur les traces des dirigeants*, Gérer et Comprendre, mars 1986.
- [11] Carl Stern, *Laying the Foundations for an Encore*, transcript of a talk by Carl Stern, Boston Consulting Group.
- [12] Mathieu Paquerot, *L'enracinement des dirigeants et ses effets*, Revue Française de Gestion, numéro 111, Nov-Dec 1996, pp. 212-225.
- [13] Schleifer et Vishny, *Management entrenchment : the case of Managers Specific Investments*, Journal of Financial Economics, 1989, pp. 123-139.
- [14] Michel Berry, *Le départ du patron, A propos de l'ouvrage "The Hero's Farewell"*, Gérer et Comprendre, Juin 1990, pp78-83.
- [15] Elie Cohen, *De la déréglementation financière à la déréglementation du marché des dirigeants?*, Revue Française de Gestion, numéro 111, nov- dec 1996, pp. 84-93.
- [16] Anil K Gupta, *Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics : A Conceptual Examination*, Academy of Management Review, 1984, Vol 9, No 3, pp. 399-412.
- [17] J.L Kerr and E.F Jackofsky, *Aligning Managers with Strategies : Management Development versus Selection*, Strategic Management Journal, 1989.
- [18] M. Leontiades, *Strategies for Diversification and Change*, Little Boston, 1980
- [19] P. Gunz, *The Dual Meaning of Managerial Careers : organizational and individual levels of analysis*, Journal of Management Studies, 26, pp. 225-250
- [20] W.M Ouchi, *Markets, Bureaucracies and Clans*, Administrative Science Quaterly, 25, pp. 129-141.
- [21] Benoît Pigé, *Existe-t-il un marché du travail des dirigeants ?*, numéro 111, Nov-Dec 1996, pp. 239-249.

ANNEXES

Annexe A : Echantillons

Echantillon A:

Nous avons concentré notre étude chiffrée sur les présidents des 50 premières entreprises industrielles et commerciales en 1985 et 1997.

Pour déterminer la liste des 50 entreprises de notre échantillon en 1997 nous nous sommes servis du numéro du 7 novembre 1996 de l'"Expansion". Ce numéro contient le classement par chiffres d'affaires 1996 des entreprises industrielles, commerciales et de services, en France.

Pour constituer notre échantillon d'entreprises pour 1985, nous avons repris les classements des entreprises industrielles puis commerciales mentionnés par M. Bauer et B. Bertin-Mourot dans leur ouvrage *Les 200, Comment devient on un grand patron ?* (Edition du Seuil, 1987)

Sociétés 1985 :

Aérospatiale	IBM
Air France	Imétal
Air Liquide	L'Oréal
Alsthom Atlantique	Lafarge Coppée
Atochem	Leclerc
Auchan	Matra
Bouygues	Michelin
BP Française des Pétroles	Mobil Oil France
BSN	Pechiney
Bull	Peugeot
Carrefour	Philips France
Casino	Promodes
CDF Chimie	Renault
CGE	Rhône Poulenc
Citroën	Sacilor
Cogema	Shell française
Dassault Bréguet	SNCF
Docks de France	Snecma
EDF	Spie Batignolles
Elf	St Gobain
EMC	Sucre et Denrées
Esso	Thomson
Française des Pétroles	Unico
GDF	Usinor
Générale des Eaux	Vallourec

Sociétés 1997 :

Accor	Havas
Aérospatiale	IBM France
Air France	L'Oréal
Air Liquide	Lafarge
Alcatel Alsthom	Lagardère
Auchan	Leclerc
Bouygues	Lyonnaise des Eaux
Bull	Michelin
Carrefour	Montaigne Participations
Casino	OCP
CGE	Péchiney
CGIP	Peugeot
Cogema	Pinault Printemps Redoute
Comptoirs Modernes	Promodès
Cora	Renault
Danone	Rhône Poulenc
EDF	Schneider
Eiffage	Shell
Elf	SNCF
Eridania Béghin Say	St Gobain
Esso	St Louis
France Télécom	Système U
Galerias Lafayette	Thomson
GDF	Total
GEC Alsthom	Usinor

Echantillon B :

Echantillon constitué de 47 dirigeants des 50 premières entreprises industrielles et commerciales en 1985, 1997 et 1993 (dirigeants en 1993 des 50 premières entreprises en 1996).

Echantillon C :

En 1985 nous disposons de 35 parcours complets dont 15 pour les dirigeants passés par l'administration, 8 pour les héritiers ou fondateurs et 12 pour les autres. En 1997 nous disposons de 46 parcours complets dont 22 pour les dirigeants passés par l'administration, 8 pour les héritiers ou fondateurs et 16 pour les autres.

Echantillon D:

Dirigeants rencontrés :

	Entreprise de plus de 10000 personnes	Entreprise de 10000 à 500 personnes	Entreprise de moins de 500 personnes	Holding Financière	Etat Major	Total
En Exercice de plus de 45 ans	15	1	1	1	1	19
En exercice moins de 45 ans	0	0	1	1	10	12
Retiré	4	0	0	0	0	4
Total	19	1	2	2	11	35

Passés par l'administration	32
--------------------------------	----

Ingénieurs des Mines	21
-------------------------	----

Nous avons rencontré 4 directeurs des 4 plus importants cabinets de chasseurs de tête de la place de Paris et 3 directeurs des ressources humaines d'entreprises de plus de 10000 personnes.

Annexe B : Grille de lecture des parcours

Nous avons, pour les dirigeants de notre échantillon A, examiné les points suivants :

- L'âge du dirigeant.
- Sa formation :
 - "Grand Corps" : grands Corps Techniques et grands corps de l'ENA : les Mines, les Ponts, les Télécommunications, le Conseil d'Etat, l'Inspection des Finances et la Cour des Comptes.
 - "Grandes Ecoles" : dirigeants issus des grandes écoles d'ingénieurs et de commerce, non diplômés d'un "Grand Corps".
 - Diplômés d'une université française ou étrangère.
 - "Autres formations".
- Le temps passé dans l'administration : temps effectivement passé dans un poste en administration.
 - Le temps passé dans l'industrie.
 - Le nombre de groupe fréquentés : en tout et avant la première présidence
 - Le nombre, la durée totale en poste de président et le temps de présidence à la tête de la dernière entreprise présidée. Avec "poste de président" : numéro un d'une société mère ou président d'une grande filiale d'un groupe étranger.
 - Le nombre et le temps total passé en :
 - Postes d'Etat Major : direction d'une filiale, directeur général du groupe, directeur au plan ou de la stratégie.
 - Postes hors Etat Major.
 - Postes Opérationnels : postes de terrain, de gestion d'un centre de profit, de direction de branches produits.
 - Postes Fonctionnels : les postes financiers, au plan ou à la stratégie, à la communication
 - Temps passé dans l'entreprise présidée avant la présidence.
 - Temps passé, avant la dernière présidence, dans un secteur d'activité connexe de l'entreprise présidée.
 - Niveau d'entrée dans l'entreprise présidée.
 - Temps passé en poste à l'étranger.
 - Niveau d'entrée dans l'entreprise :
 - Présidence : arrivée directe au poste de président
 - Equipe dirigeante : arrivée directe dans l'équipe dirigeante
 - Etat major : arrivée dans l'état major, proche de l'équipe dirigeante.
 - Cadre : arrivée à un niveau de cadre, hors état major.