



Observatoire politico-économique
des structures du Capitalisme

Radiographie des comités exécutifs du CAC 40 **au 31.12.2009¹**

François-Xavier Dudouet, Eric Grémont, Hervé Joly, Antoine Vion

METHODOLOGIE

L'étude recense l'ensemble des états-majors des sociétés cotées à l'indice CAC 40 de la bourse de Paris au 31.12.2009. Par état-major, nous entendons les membres des collèges situés au sommet de la hiérarchie de l'entreprise, soit le comité exécutif ou son équivalent (directoire, direction générale, comité de direction, etc.). Les données recueillies concernent le sexe, l'âge, la nationalité et la formation des dirigeants.

Population recensée : 503

Population traitée :

Nationalité : 503 (100%)

Sexe : 503 (100%)

Date de Naissance : 453 (90%)

Français avec date de naissance : 347/368 (94%)

Etrangers avec date de naissance : 106/135 (79%)

DEMOGRAPHIE

Répartition des sexes (n=503)

Sexe	Nombre
Hommes	468
Femmes	35

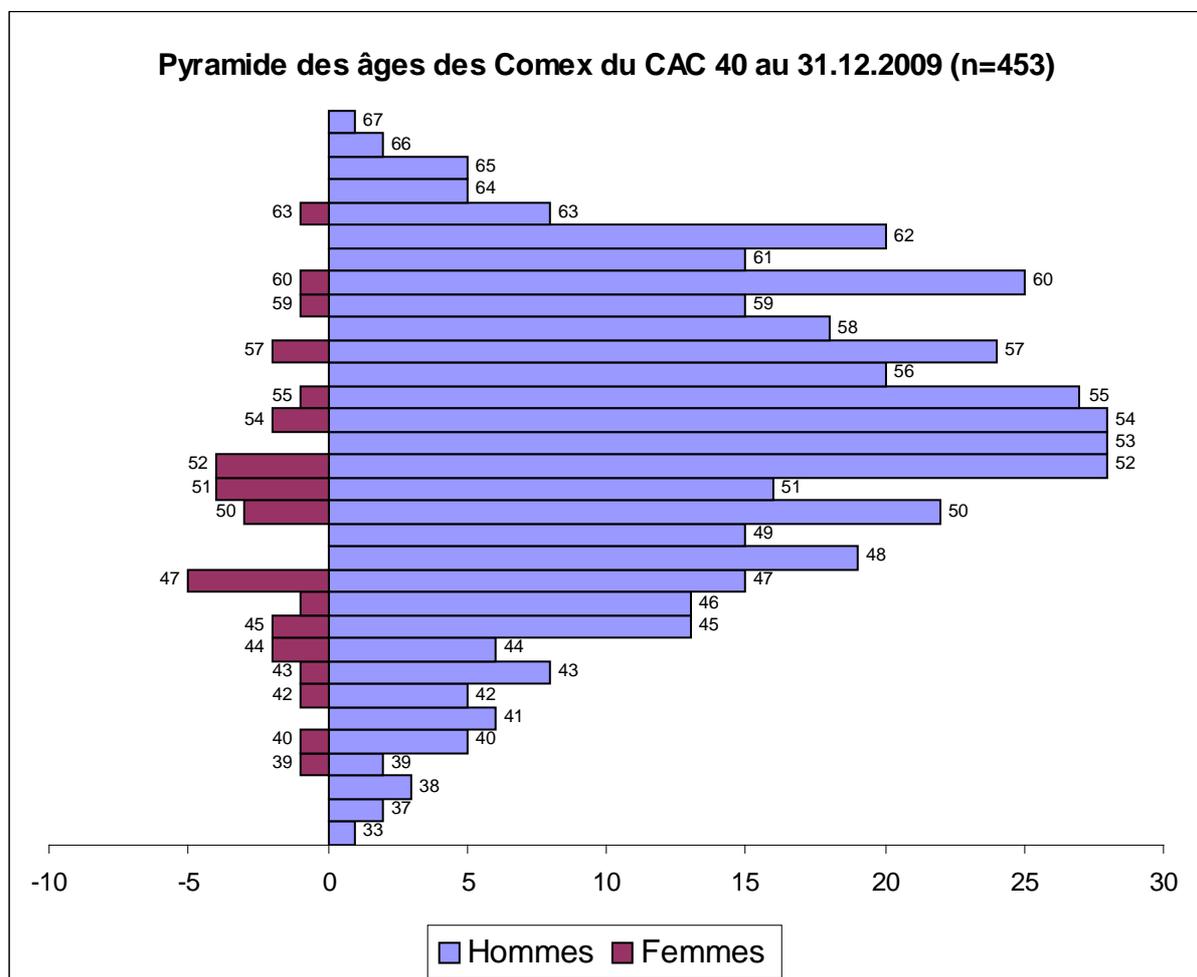
¹ Pour une précédente étude couvrant l'ensemble des comités exécutifs et conseils d'administration du CAC 40 au 31.12.2007 : voir Dudouet François-Xavier ; Joly Hervé (2010), « Les dirigeants français du CAC 40 », *Sociologies Pratiques*, 21. 35-48.

Répartition globale par génération (n=453)

Génération	Homme	Femme	Total
33-39	1,8%	0,2%	2,0%
40-49	23,2%	2,9%	26,0%
50-59	49,9%	3,8%	53,6%
60-67	17,9%	0,4%	18,3%

Répartition au sein de chaque génération (n=453)

Génération	Homme	Femme
33-39	88,9%	11,1%
40-49	89,0%	11,0%
50-59	93,0%	7,0%
60-67	97,6%	2,4%
Total	92,7%	7,3%

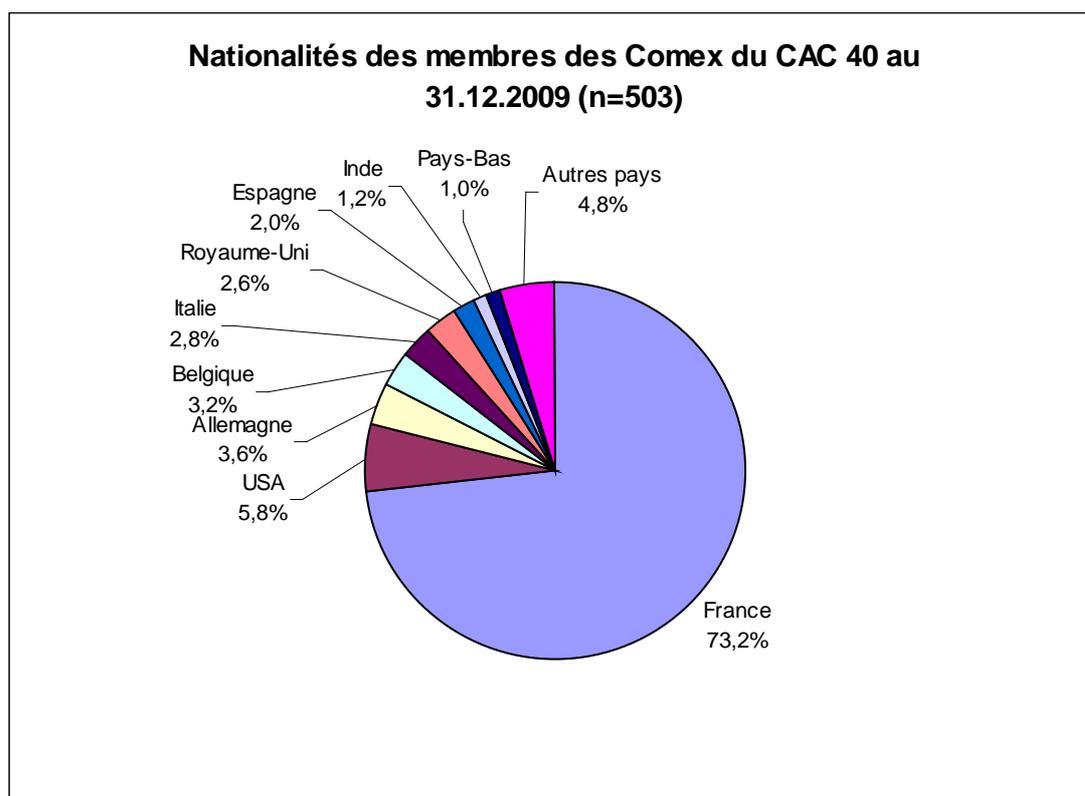


Age au 31.12.2009	Hommes	Femmes	Total
33	1		1
37	2		2
38	3		3
39	2	1	3
40	5	1	6
41	6		6
42	5	1	6
43	8	1	9
44	6	2	8
45	13	2	15
46	13	1	14
47	15	5	20
48	19		19
49	15		15
50	22	3	25
51	16	4	20
52	28	4	32
53	28		28
54	28	2	30
55	27	1	28
56	20		20
57	24	2	26
58	18		18
59	15	1	16
60	25	1	26
61	15		15
62	20		20
63	8	1	9
64	5		5
65	5		5
66	2		2
67	1		1
Total	420	33	453

Les moins de quarante ans sont quasiment absents de l'effectif (2 %). Les quadragénaires sont bien mieux représentés (26,0%). Toutefois, ce sont les hommes âgés de 50 à 59 ans qui dominent très nettement (49,9% à eux seuls). Le pouvoir économique continue d'être largement concentré entre les mains d'hommes quinquagénaires.

Les femmes demeurent extrêmement minoritaires à la direction des entreprises du CAC 40. Elles sont cependant proportionnellement près de deux fois plus nombreuses parmi les jeunes générations (11% parmi les moins de 50 ans contre 5,8% parmi les plus de 50 ans). Ainsi que nous le déclarions déjà, les quotas de femmes imposés aux conseils d'administration resteront une mesure cosmétique tant qu'elles seront aussi peu représentées dans les comités exécutifs².

² [Ouest France, « Les femmes, oubliées des conseils d'administration », 20 janvier 2010](#)

NATIONALITES

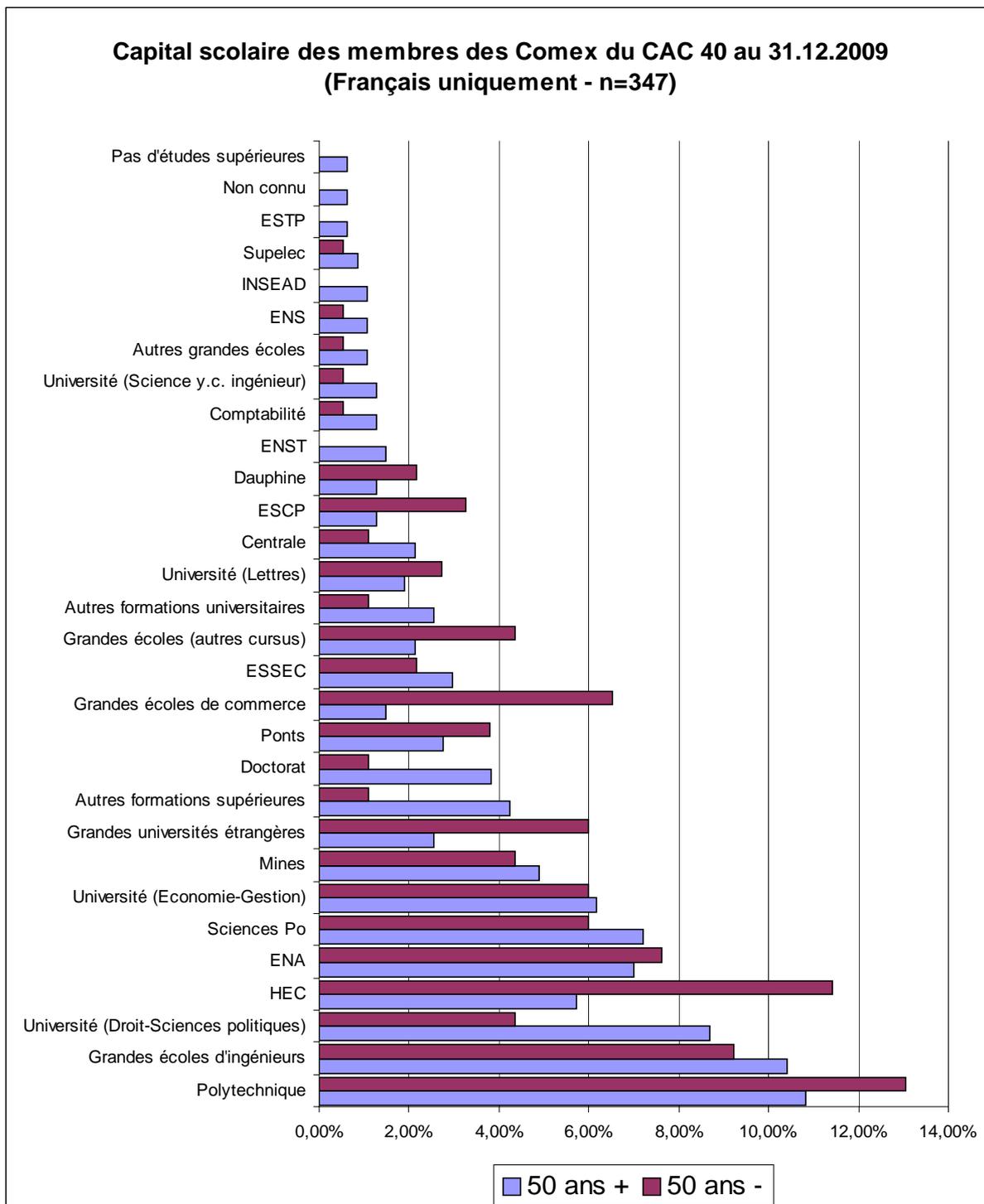
Nationalités	%
France	73,2%
USA	5,8%
Allemagne	3,6%
Belgique	3,2%
Italie	2,8%
Royaume-Uni	2,6%
Espagne	2,0%
Inde	1,2%
Pays-Bas	1,0%
Autres pays	4,8%

Les étrangers représentent un peu plus d'un quart des dirigeants exécutifs du CAC 40. Ce sont les Américains qui arrivent en tête, suivis des Allemands, puis des Belges et des Italiens. Le score des Belges est particulièrement remarquable car il arrive devant celui des Italiens et des Britanniques, alors que leur poids économique est nettement moins important. Cette sur-représentation belge est cependant cohérente avec ce que nous avons pu constater par ailleurs sur l'intégration du capitalisme belge au capitalisme français³. De fait, les relations économiques entre la France et la Belgique sont fort anciennes, mais elles se sont considérablement resserrées depuis une trentaine d'années avec de nombreuses fusions

³ Dudouet François-Xavier ; Grémont Eric (2010), *Les grands patrons en France. Du capitalisme d'Etat à la financiarisation*, Paris, Editions Lignes de Repères. *La Libre Belgique*, « La France absorbe les Wallons », 21 mai 2011.

transfrontalières : Suez-Société générale de Belgique (1988), Fina-Total (1999), BNP-Paribas-Fortis (2009), Solvay-Rhodia (2011) et Dexia jusqu'à son démantèlement en 2011.

FORMATION



La plupart des dirigeants cumule plusieurs formations, généralement une ou deux grandes écoles ainsi qu'une ou plusieurs formations universitaires.

En raison de la permanence des particularismes nationaux de production des élites économiques, nous ne traitons ici que des dirigeants français. La spécificité du système français des grandes écoles continue de jouer à plein, mais quasi-exclusivement pour les nationaux⁴.

Formations	50 ans + 50 ans - Total		
Polytechnique	10,83%	13,04%	11,45%
Grandes écoles d'ingénieurs	10,40%	9,24%	10,08%
Université (Droit-Sciences politiques)	8,70%	4,35%	7,48%
HEC	5,73%	11,41%	7,33%
ENA	7,01%	7,61%	7,18%
Sciences Po	7,22%	5,98%	6,87%
Université (Economie-Gestion)	6,16%	5,98%	6,11%
Mines	4,88%	4,35%	4,73%
Grandes universités étrangères	2,55%	5,98%	3,51%
Autres formations supérieures	4,25%	1,09%	3,36%
Doctorat	3,82%	1,09%	3,05%
Ponts	2,76%	3,80%	3,05%
Grandes écoles de commerce	1,49%	6,52%	2,90%
ESSEC	2,97%	2,17%	2,75%
Grandes écoles (autres cursus)	2,12%	4,35%	2,75%
Autres formations universitaires	2,55%	1,09%	2,14%
Université (Lettres)	1,91%	2,72%	2,14%
Centrale	2,12%	1,09%	1,83%
ESCP	1,27%	3,26%	1,83%
Dauphine	1,27%	2,17%	1,53%
ENST	1,49%	0,00%	1,07%
Comptabilité	1,27%	0,54%	1,07%
Université (Science y.c. ingénieur)	1,27%	0,54%	1,07%
Autres grandes écoles	1,06%	0,54%	0,92%
ENS	1,06%	0,54%	0,92%
INSEAD	1,06%	0,00%	0,76%
Supélec	0,85%	0,54%	0,76%
ESTP	0,64%	0,00%	0,46%
Non connu	0,64%	0,00%	0,46%
Pas d'études supérieures	0,64%	0,00%	0,46%

* Membres de la conférence des grandes écoles

** Hors formation initiale

D'une manière générale, les formations de droit et, dans une moindre mesure, celles d'ingénieurs sont déclin chez les jeunes dirigeants, au profit des formations commerciales. HEC passe ainsi de moins de 6% des diplômés pour la génération des plus de 50 ans à plus de 11% pour celle des moins de 50 ans. Si l'ESSEC régresse un peu, l'ESCP fait plus que doubler, alors que les autres grandes écoles de commerce voient leurs diplômés tripler (1,49% à 6,52%). Il est à noter toutefois, que les diplômés d'HEC, l'ESSEC ou l'ESCP sont souvent associés à un passage par l'ENA⁵. Enfin, l'obtention d'un diplôme d'une grande université étrangère (essentiellement américaine) se renforce significativement. Les formations

⁴ A l'exception de l'INSEAD qui occupe de ce point de vue un statut très particulier, seuls trois étrangers de notre corpus sont issus des grandes écoles françaises : un Américain (MBA HEC), un Allemand (échanges scolaires avec HEC) et un Marocain (ENST).

⁵ [Les Analyses de l'OpesC N°15 par Hervé Joly](#)

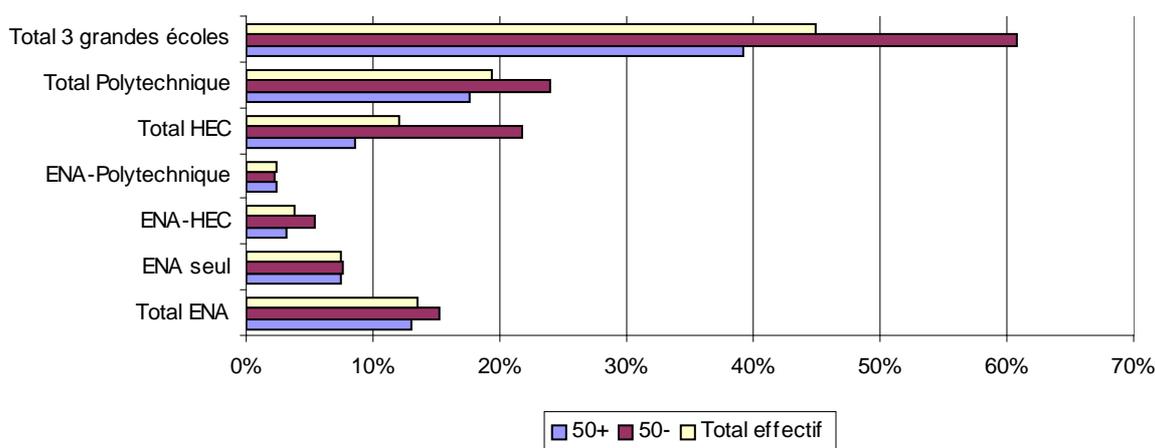
économiques généralistes, pour peu qu'elles soient associées à une institution prestigieuse, tendent donc à s'imposer au sein de la jeune génération, au détriment des formations juridiques et d'ingénieur.

Polytechnique constitue, certes, une exception, mais cela tient sans doute à la capacité de l'Ecole de rayonner bien au delà des métiers de l'ingénieur et surtout d'offrir un accès privilégié aux grands corps techniques de l'Etat (Mines, Ponts, Télécoms) qui continuent d'être des sésames pour les plus hautes responsabilités, aussi bien dans le public que dans le privé. A ce titre, on remarquera la permanence des Mines et des Ponts (école d'application de l'X), alors que d'autres écoles d'ingénieurs prestigieuses (ENST, Centrale, Supélec, ESTP) semblent plus délaissées par la jeune génération.

Au delà du constat immédiat, ce sont les modes de légitimité pour accéder au pouvoir économique qui sont peut-être en train de changer. A la figure du directeur-ingénieur qui avait été le type dominant de dirigeant économique au 20e siècle, se substituerait des généralistes de l'économie plus orientés vers les métiers de la finance et du commerce que de la production.

ENA-HEC-X

Proportion des dirigeants français passés par Polytechnique, l'ENA ou HEC (n=156)



Génération	Total ENA	ENA seul	ENA-HEC	ENA-Polytechnique	Total HEC	Total Polytechnique	Total 3 grandes écoles
50 ans +	13%	7,5%	3,1%	2,4%	8,6%	17,6%	39,2%
50 ans -	15%	7,6%	5,4%	2,2%	21,7%	23,9%	60,9%
Total effectif	14%	7,5%	3,7%	2,3%	12,1%	19,3%	45,0%

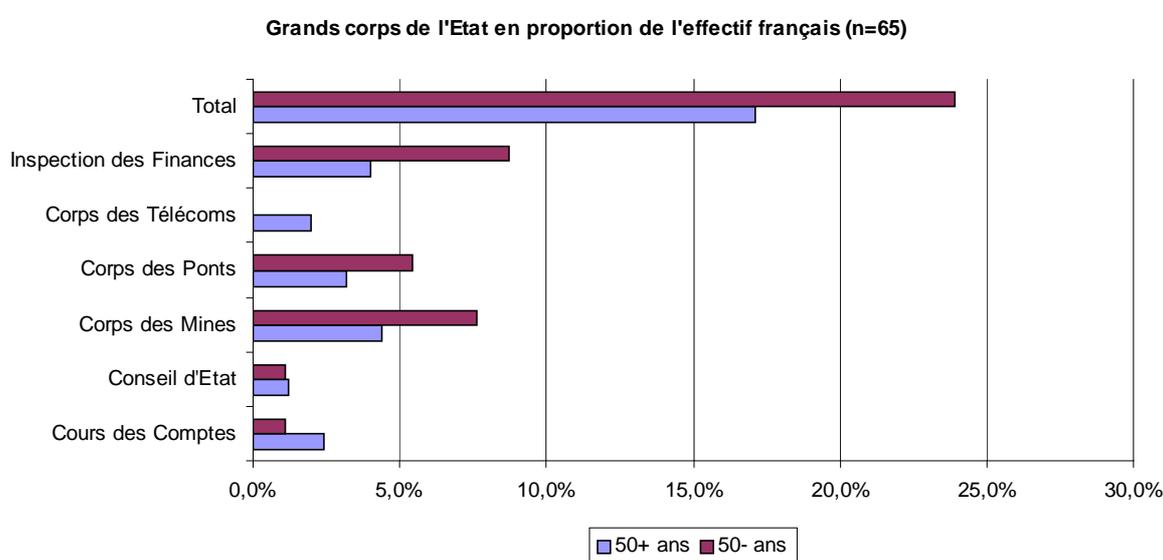
45 % des dirigeants français sont passés par l'ENA, HEC ou Polytechnique. Ce résultat est en soi impressionnant puisqu'il revient à dire que trois écoles seulement produisent près de la moitié de l'élite économique française. La proportion est encore plus importante parmi les quadragénaires où elle atteint près de 61% contre 39,2% pour les plus de 50 ans. Cette dernière observation doit cependant être considérée avec prudence. Elle ne signifie pas nécessairement que la jeune génération « privilégierait » plus que ses aînés ces trois écoles prestigieuses, ou que celles-ci seraient en train d'accentuer leur hégémonie. Cela est probable, mais le résultat obtenu peut tout aussi bien signifier que ces écoles sont des accélérateurs de

carrière. Ainsi, les dirigeants issus de ces grandes écoles seraient recrutés plus tôt dans les comités exécutifs, alors que les dirigeants moins titrés scolairement atteindraient plus tard le sommet de la hiérarchie.

Il n'en demeure pas moins qu'en dépit de la mondialisation, le système français de production des élites économiques reste polarisé autour de ces trois grandes écoles. Les entreprises du CAC 40, quand elles recrutent des « jeunes » à leur tête choisissent majoritairement des hommes issus du vivier très restreint de l'ENA, HEC et Polytechnique.

On notera cependant la très forte poussée d'HEC au sein de la jeune génération. En effet, cette école fait désormais jeu égal avec Polytechnique. Si l'ENA paraît un peu en retrait chez les moins de 50 ans, elle est aussi la seule institution à être couplée avec les deux autres écoles, lui conférant ainsi une position centrale dans les stratégies d'accumulation des titres scolaires.

GRANDS CORPS



Génération	Cours des Comptes	Conseil d'Etat	Corps des Mines	Corps des Ponts	Corps des Télécoms	Inspection des Finances	Total grands corps
50+ ans	2,4%	1,2%	4,3%	3,1%	2,0%	3,9%	16,9%
50- ans	1,1%	1,1%	7,6%	5,4%	0,0%	8,7%	23,9%
Total	2,0%	1,2%	5,2%	3,7%	1,4%	5,2%	18,7%

Les dirigeants issus des six grands corps de l'Etat représentent 18,7% de l'effectif total des dirigeants français. Comme pour les trois grandes écoles, la proportion est plus forte parmi les jeunes, ce qui conduit aux mêmes observations que précédemment. Toutefois, le résultat obtenu reste très significatif lorsque l'on sait que l'effectif total de ces corps ne dépasse guère quelques centaines de membres. La capacité des hauts fonctionnaires à se reconvertir dans le privé, voir à privilégier cette voie, montre combien le pouvoir s'est déplacé de l'univers politico-administratif vers le monde économique.