Grands patrons, grandes écoles : la fin de l'endogamie ?

Hervé Joly

▶ **To cite this version:**

Hervé Joly. Grands patrons, grandes écoles : la fin de l'endogamie ? : Etude sur le recrutement des comités exécutifs des entreprises du CAC 40 (2004-2007). 2008. halshs-00262127v2

HAL Id: halshs-00262127
https://shs.hal.science/halshs-00262127v2

Submitted on 13 Mar 2008

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.

Grands patrons, grandes écoles : la fin de l'endogamie ?

Hervé Joly (chargé de recherche CNRS, Laboratoire de recherches historiques Rhône-Alpes, université Lumière Lyon 2)

L'affaire de la Société générale met une nouvelle fois en avant, à travers la personnalité du PDG, cette particularité française que constitue l'accès privilégié des membres des grands corps de l'État à la direction des grandes entreprises. Énarque et inspecteur des finances, Daniel Bouton a effectué une brillante première carrière au ministère de l'Économie et des Finances qui l'a conduit dès l'âge de 38 ans au sommet de la hiérarchie administrative comme directeur du Budget. Trois ans plus tard, en 1991, il s'improvise banquier en rejoignant la Société générale. La banque, pourtant privatisée en 1987, poursuit une tradition, commencée bien avant avec sa nationalisation à la Libération, de faire appel à des inspecteurs des finances pour la diriger. Deux ans plus tard, il est déjà directeur général.

Ses collègues Baudouin Prot (BNP-Paribas) et Henri de Castries (Axa) ont effectué des parcours semblables. Le relatif reflux du corps est cependant frappant. Les inspecteurs sont aujourd'hui moins nombreux à la tête d'entreprises du CAC 40 que dans les années 1990 : les départs forcés de Jean-Marie Messier (Vivendi), Michel Bon (France Telecom), Philippe Jaffré (Elf Aquitaine) et Jean-Marc Espalioux (Accor) et la retraite de Louis Schweitzer (Renault) n'ont été compensés que par l'arrivée récente de Pierre-André de Chalendar comme directeur général de Saint-Gobain. La même chose vaut pour le corps des Mines : après les retraits de Bertrand Collomb (Lafarge), Jean-Louis Beffa (Saint-Gobain), Thierry Desmarets (Total), Jean-Martin Folz (Peugeot SA) ou Noël Forgeard (EADS), il n'occupe plus qu'un poste de PDG dans les entreprises du CAC 40, avec Patrick Kron (Alstom).

Il pourrait ne s'agir que d'un phénomène conjoncturel et aléatoire. Les nouveaux venus restent généralement des produits d'une élite scolaire très étroite : parmi les 27 managers (hors héritiers du capital, cf. liste en annexe 4, pour lesquels la formation n'est pas déterminante) français PDG (ou assimilés) d'entreprises du CAC 40, ils sont, sans compter les doubles formations, 10 énarques, 7 polytechniciens et 3 HEC, un Sup de co Paris, un centralien, un Mines de Paris et un Ponts complétant le tableau (cf. liste complète des formations en annexe 5). Une poignée d'écoles continue donc de concentrer l'essentiel des formations. Mais, à l'échelle française, on peut trouver comme quelques signes d'ouverture dans les nominations récentes comme PDG :

- de Carlos Ghosn, un polytechnicien empêché par sa nationalité étrangère d'entrer dans les grands corps qui a fait carrière chez Michelin avant de rejoindre Renault ;
- de Bruno Lafont, un énarque qui a débuté à 27 ans comme auditeur à la direction financière de Lafarge;
- de Christophe Jacquin de Margerie entré à 23 ans chez Total à la sortie de Sup de Co Paris ;
- de Christian Streiff, ingénieur des mines de Paris non corpsard, qui a passé 28 ans chez Saint-Gobain avant d'arriver aux commandes de Peugeot;
- et surtout de Jean-Pascal Tricoire, ingénieur électronicien de la modeste École supérieure d'électronique de l'Ouest à Angers qui a gravi tous les échelons chez Schneider.

Si ces hommes n'étaient souvent pas dépourvus d'atouts scolaires ou sociaux (dans le cas de Jacquin de Margerie au moins, doublement héritier de grandes familles des affaires), ils ont fait des carrières « à l'allemande », durablement dans la même entreprise, en exerçant des responsabilités à l'étranger, selon un parcours moins balisé que celui des hauts fonctionnaires passés directement des administrations ministérielles aux directions générales parisiennes.

De manière plus large, une étude inédite menée sur l'ensemble des membres des comités exécutifs des sociétés du CAC 40 en 2007 (cf. corpus en annexe 1) confirme cette tendance à l'ouverture. Ils sont plus d'un quart à être d'origine étrangère (cf. tableau en annexe 3), reflet d'une internationalisation croissante des directions générales. Les autres sont pour 17,2 % des polytechniciens, 12,9% des énarques et 9,2 % des HEC, ces trois institutions concentrant donc plus de 39 % des formations (cf. détail des formations en annexe 6). Avec une poignée d'autres grandes écoles parisiennes (Centrale, Mines, Ponts, ESSEC, ESCP, Sciences Po et Normale sup), on arrive à près de 60 %. On peut bien sûr s'arrêter là et constater la permanence d'un élitisme scolaire qui ne reflète pas la diversité du paysage de l'enseignement supérieur. Mais si les autres écoles de commerce, notamment provinciales, sont marginalisées (à peine 4 %), les écoles d'ingénieurs de second rang occupent une place non négligeable (15,7 %) et les formations universitaires (13,7 %) ne sont pas exclues. Par ailleurs, plus de la moitié des polytechniciens et plus d'un tiers des énarques n'appartiennent pas aux grands corps. Et si, d'après une étude semblable menée en 2004 (cf. corpus en annexe 2), les premiers ont maintenu leur rang, la part des seconds tend à décliner (de 16,3 à 12,9 %). Il se trouve 15 entreprises du CAC 40 à se passer d'un énarque dans leur comité exécutif, 10 seulement en ayant plusieurs. Les inspecteurs des finances sont présents à la direction de 11 entreprises seulement, avec une forte concentration dans les banques, notamment parmi les plus jeunes (cf. détail en annexe 7). Ailleurs, ils n'occupent guère, comme avant le temps de leur splendeur, que des fonctions de directeurs financiers. Le corps tend à se replier, après le

discrédit subi par les scandales Haberer ou Messier, sur ses fonctions traditionnelles. Les transformations du paysage bancaire n'ont pas remis en cause son influence dans le secteur bancaire. Les inspecteurs sont toujours bien implantés dans les grandes banques privatisées. La transformation du Crédit commercial de France en filiale du groupe britannique HSBC ne les a pas chassés de sa direction. Les mutations de la branche mutualiste leur offrent de nouveaux débouchés. Le Crédit agricole semble considérer que sa reconnaissance comme banque généraliste passe par un recrutement massif d'énarques (8 dirigeants sur 20 !) et d'inspecteurs des finances en particulier. Il vient ainsi d'ouvrir directement les portes de son comité exécutif à l'ancien directeur de cabinet de Thierry Breton. On retrouve la même pratique à la direction des Caisses d'épargne, avec le recrutement à 36 ans d'un conseiller économique de Chirac à l'Élysée, ou des Banques populaires, seul le Crédit mutuel faisant pour l'instant exception. Mais, ailleurs, ce sont plutôt des entreprises publiques comme la SNCF ou La Poste qui accueillent la jeune génération des inspecteurs trentenaires. Si les inspecteurs continuent de pantoufler massivement dans le privé, faute de débouchés à la hauteur de leurs attentes dans le secteur public, on les trouve de plus en plus dans des fonctions qui relèvent plus du conseil financier ou juridique, de la gestion de fonds d'investissement que du management de grandes entreprises. S'ils y perdent certaines rétributions symboliques voire matérielles du pouvoir, ils sont moins exposés aux pressions financières qu'ils se contentent de faire subir aux autres…

Le corps des Mines semble lui moins bien s'en sortir parce qu'il ne peut pas jouer le repli sur ses bastions traditionnels : les Charbonnages de France ont disparu, la sidérurgie française est passée sous le contrôle de la famille Mittal, Pechiney a été démantelée par les OPA successives, Elf a été absorbée par Total qui vient justement de rompre avec la prééminence du corps, etc.. La jeune génération n'apparaît guère dans les comités exécutifs du CAC 40 (cf. détail en annexe 8), si ce n'est dans quelques banques, où elle se heurte à la concurrence des inspecteurs des finances…

Autant d'éléments qui suggèrent une tendance au déclin de l'exceptionnalité française, du moins dans sa filière étatique. L'exemple de Saint-Gobain incite cependant à la prudence. L'alternance entre le corps des Mines (Roger Martin, Jean-Louis Beffa) et l'inspection (Roger Fauroux) s'est poursuivie avec la nomination de Chalendar, lui-même fils et petit-fils d'inspecteurs, à la direction générale. Tous les membres de la direction générale sont des Français formés à une exception près dans des très grandes écoles. Et le renouvellement récent des directions fonctionnelles montre que cette entreprise qui se veut leader mondial dans chacun de ses métiers reste fidèle à l'héritage de la Manufacture royale

des glaces fondée par Colbert : le directeur financier est X Ponts de 37 ans, le directeur de l'audit un jeune inspecteur des Finances, le directeur du plan un X Telecom passé par Bercy, la directrice des relations extérieures l'attachée de presse du précédent garde des Sceaux, etc. Le modèle français a quelques beaux restes…

Annexe 1 : Corpus de l'étude 2007

membres des comités exécutifs (ou équivalent) des entreprises du CAC 40 au 1er octobre 2007 (source : site internet des entreprises).

Entreprises (italique si nouvelle / 2004)	Organe considéré	Nombre	N°1* (italique si nouveau/2004)
ACCOR	Com. Ex	12	*Pélisson Gilles*
AIR FRANCE	Com. Ex. (hors KLM)	15	Spinetta, Jean Cyril
AIR LIQUIDE	Com. Ex.	10	Potier Benoît
ALCATEL-LUCENT	Com. Ex. + Direction	21	*Rousso Pat*
ALSTOM	Com. Ex.	7	Patrick Kron
ARCELOR-MITTAL	Directoire	24	*Mittal, Lakshmi*
AXA	Directoire	6	Castries Henri de
BNP PARIBAS	Com. Ex.	11	Prot Baudouin
BOUYGUES	Dirigeants (DG + DG métiers)	13	Bouygues Martin
CAP GEMINI	Com. Ex. + Comité stratégie et dével.	9	Hermelin Paul
CARREFOUR	Directoire (5) + Com. Ex. (+ 5)	5	*Duran José Luis*
CREDIT AGRICOLE	Com. Ex.	21	*Pauget Georges*
DANONE	Com. Ex.	11	Riboud Franck
DEXIA	Comité de direction	10	*Axel Miller*
EADS	Com. Ex.	12	*Gallois Louis*
EDF	Com. Ex.	13	Gadonneix Pierre
ESSILOR	Com. Ex.	18	Fontanet Xavier
FRANCE TELECOM	Comité de DG	9	*Lombard Didier*
GDF	Com. Ex.	9	Cirelli Jean-François
LAFARGE	Com. Ex.	10	*Lafont Bruno*
LAGARDERE S.C.A.	Gérance + Com. Ex.	10	Lagardère Arnaud
L'OREAL	Comité de direction	9	*Agon Jean-Paul*
LVMH	Com. Ex.	15	Arnault Bernard
MICHELIN	Conseil ex.	11	*Rollier Michel*
PERNOD-RICARD	Com. de direction	17	Ricard Patrick
PEUGEOT	Directoire(3) + com. ex.(6) + état-major(4)	10	*Streiff Christian*
PINAULT PRINTEMPS	Com. Ex.	11	*Pinault François-Henri*
RENAULT	Com. Ex.	7	*Ghosn Carlos*
SAINT GOBAIN	Direction générale	8	*Chalendar Pierre-André*
SANOFI SYNTHELABO	Com. Ex.	21	*Le Fur Gérard*
SCHNEIDER ELECTRIC	Com. Ex.	15	*Jean-Pascal Tricoire*
SOCIETE GENERALE	Com. Ex.	13	Bouton Daniel
STMICROELECTRONICS	Com. Ex.	23	*Bozotti Carlo*
SUEZ	Com. Ex.	10	Mestrallet Gérard
TOTAL	Com. Ex.	7	*Margerie Christophe Jacquin de*
UNIBAIL-RODAMCO	Directoire	6	Poitrinal Guilaume
VALLOUREC	Dir. (4) + Com. Ex. (7)	4	Verluca Pierre
VEOLIA ENVIRON.	Com. Ex.	7	Proglio Henri
VINCI	Com. Ex.	11	*Huillard Xavier*

VIVENDI	Directoire	7	*Lévy Jean-Bernard*
Total		467	

*N° 1 : PDG, directeur général lorsque président non exécutif, président de directoire, principal gérant dans les sociétés en commandite par actions

Annexe 2 : Corpus de l'étude 2004
Membres des comités exécutifs (ou équivalent) des entreprises du CAC 40 au 1er mai 2004 (source : site internet des entreprises).

Entreprises	Organe dirigeant considéré	Nombre	N° 1
ACCOR	Directoire	4	Espalioux Jean-Marc
AGF	Com. Ex.	5	Thierry Jean-Philippe
AIR LIQUIDE	Com. Ex.	11	Potier Benoît
ALCATEL	Com. Ex.	15	Tchuruk Serge
ARCELOR	DG	8	Dollé Guy
AVENTIS	Com. Ex.	7	Landau Igor
AXA	Com. Ex.	15	Castries Henri de
BNP PARIBAS	Com. Ex.	11	Prot Baudouin
BOUYGUES	DG + DG métiers	14	Bouygues Martin
CAP GEMINI	Com. Ex. + Comité stratégie et dévelop.	14	Hermelin Paul
CARREFOUR	Com. Ex.	11	Bernard Daniel
CASINO GUICHARD	Comité de DG	6	Bouchut Pierre
CREDIT AGRICOLE	Com. Ex.	17	Laurent Jean
DANONE	Com. Ex.	10	Riboud Franck
DEXIA	Comité de direction	7	Richard Pierre
EADS	Com. Ex.	13	Camus Philippe
FRANCE TELECOM	Com. Ex.	20	Breton Thierry
LAFARGE	Com. Ex.	8	Kasriel Bernard
LAGARDERE S.C.A.	Comité de gérance	13	Lagardère Arnaud
L'OREAL	Comité de direction	10	Owen-Jones Lindsay
LVMH	Com. Ex.	14	Arnault Bernard
MICHELIN	Conseil ex.	12	Michelin Édouard
PERNOD-RICARD	Com. de direction	14	Ricard Patrick
PEUGEOT SA	Com. Ex.	8	Folz Jean-Martin
PINAULT PRINTEMPS	Com. Ex.	11	Weinberg Serge
RENAULT	Com. Ex.	7	Schweitzer Louis
SAINT GOBAIN	Com. Ex. et Comité opérationnel	11	Beffa Jean-Louis
SANOFI SYNTHELABO	Comité de direction	14	Dehecq Jean-François
SCHNEIDER ELECTRIC	Com. Ex.	12	Lachmann Henri
SOCIETE GENERALE	Com. Ex.	13	Bouton Daniel
SODEXHO ALLIANCE	Com. Ex.	9	Bellon Pierre
STMICROELECTRONICS	Com. Ex.	20	Pistorio Pasquale
SUEZ	Com. Ex.	13	Mestrallet Gérard
TF1	DG	3	Le Lay Patrick
THALES	Com. Ex.	12	Ranque Denis
THOMSON	Com. Ex.	18	Dehelly Charles
TOTAL	Com. Ex.	7	Desmarets Thierry
VEOLIA ENVIRON.	Com. Ex.	7	Proglio Henri
VINCI	Com. Ex.	7	Zacharias Antoine
VIVENDI UNIVERSAL	DG	9	Fourtou Jean-René
Total		440	

Entreprises sorties du CAC 40 entre 2004 et 2007 (7) : AGF, Aventis (fusion avec Sanofi), Casino, Sodexho, TF1, Thalès, Thomson.

Remplacées par : Air France, Alstom, EDF, Essilor, GDF, Unibail, Vallourec.

Annexe 3 : Les dirigeants d'origine étrangère
NB : sont considérés ici comme d'origine étrangère les dirigeants ayant effectué leur formation et le début de leur carrière professionnelle à l'étranger ; la nationalité n'est pas ici prise en compte (des dirigeants venus en France pour les études ou avant ne sont pas considérés comme étrangers).

	2004	dont N° 1	2007	dont N° 1
France	338 (76,8 %)	38	349 (74,7 %)	35
Étranger	102 (23,2 %)	2	118 (25,3 %)	5
Total	440 (100 %)	40	467 (100 %)	40

Entreprises sans dirigeant étranger au comité exécutif en 2007 : 11 sur 40
Air France (comité exécutif distinct de celui de KLM), BNP Paribas, Bouygues, GDF, Lagardère SCA, Peugeot SA, Renault, Saint-Gobain, Société générale, Veolia Environnement, Vinci

Entreprises issues d'une fusion entre une entreprise française et une ou plusieurs entreprises étrangères
Arcelor Mittal (société de droit luxembourgeois, origine indienne pour Mittal, franco-luxembourgeoise-espagnole pour Arcelor) : 17 étrangers sur 24
Dexia (origine franco-belge) : 6/10
ST Microelectronics (société de droit néerlandais, d'origine franco-italienne) : 15/23
EADS (société de droit néerlandais, d'origine franco-allemande-espagnole) : 7/12
Alcatel-Lucent (origine franco-américaine): 11/21
Unibail Rodamco (origine franco-néerlandaise) : 3/6
Sanofi-Aventis (origine franco-allemande-américaine pour la partie Aventis) : 7/21
Suez (origine franco-belge) : 4/10

Autres entreprises d'origine française
Avec plus de la moitié de dirigeants étrangers
Carrefour : 3/5

Avec plus d'un quart
Schneider Electric : 7/15
Air liquide : 4/10
Vivendi : 3/7
LVMH : 5/15
Axa : 2/6
Lafarge : 3/10

Annexe 4 : Liste des « héritiers du capital » parmi les n° 1

En 2007
8 n° 1 sur 40 :
Bernard Arnault (héritier de l'entreprise Ferret-Savinel/Férinel, fondateur de LVMH)
Martin Bouygues (fils du fondateur)
Arnaud Lagardère (fils du fondateur)
François-Henri Pinault (fils du fondateur de PPR)

Patrick Ricard (fils du fondateur)
Michel Rollier (fils d'un gérant, apparenté aux Michelin)
Franck Riboud (Danone, 5e génération depuis verrerie Souchon-Neuvesel)
Gilles Pélisson (Accor, neveu du cofondateur)

En 2004
6 n° 1 sur 40
Bernard Arnault (héritier de l'entreprise Ferret-Savinel/Férinel, fondateur de LVMH)
Martin Bouygues (fils du fondateur)
Arnaud Lagardère (fils du fondateur)
Patrick Ricard (fils du fondateur)
Édouard Michelin (6e génération)
Franck Riboud (Danone, 5e génération depuis verrerie Souchon-Neuvesel)

Annexe 5 : Formation des n° 1

En 2007
N° 1 héritiers (formation supposée moins déterminante dans leur carrière et leur désignation) : X, HEC, Essec, IEP Paris, Polytechnikum de Zurich, DES Dauphine, 2 sans formation supérieure (Martin Bouygues, Patrick Ricard)

Managers français (27)
ENA : 10 (dont 2 également Polytechnique, 3 HEC, 1 ESSEC)
Polytechnique (hors ENA) : 7
HEC : 3
Centrale Paris : 1
Mines Paris : 1
Ponts : 1
ESCP : 1
Autre école d'ingénieur : 1 (Jean-Pascal Tricoire, Schneider Electric, École supérieure électronique de l'Ouest, Angers)
Université : 2 (Gérard Le Fur, Sanofi-Aventis, docteur en pharmacie ; Georges Pauget, Crédit agricole, docteur en économie)

En 2004
Héritiers : X, ECP, Polytechnikum de Zurich, DES Dauphine, 2 sans formation supérieure (Martin Bouygues, Patrick Ricard)

Managers d'origine française (32)
ENA : 8
Polytechnique : 9
HEC : 6
Centrale Paris : 1
Sciences Po Paris : 2
Normale Sup : 1
Autre école d'ingénieur : 5
2 Arts et métiers (Jean-François Dehecq, Sanofi ; Charles Dehelly, Thomson)
Supelec (Thierry Breton, France Telecom)
Sup Aéro (Jean Laurent, Crédit agricole)

ENS Électrotechnique électronique informatique hydraulique et télécommunications (Antoine Zacharias, Vinci)

Annexe 6 : Formations supérieures de l'ensemble des membres des comités exécutifs

Formations supérieures	2007	2004
ENA	45* (12,9 %)	55** (16 %)
Polytechnique (hors ENA)	60 (17,2 %)	59 (17,5 %)
Centrale (hors ENA)	10 (2,9 %)	14 (4,1 %)
Mines Paris (hors X)	5 (1,4 %)	5 (1,5 %)
Ponts (hors X)	5 (1,4 %)	3 (0,9 %)
HEC (hors ENA)	32 (9,2 %)	27 (8,0 %)
ESSEC (hors ENA)	16 (4,6 %)	8 (2,4 %)
ESCP (hors ENA)	10 (2,9 %)	9 (2,7 %)
Normale sup. (hors ENA)	5 (1,4 %)	6 (1,8 %)
Sciences Po Paris (hors précédentes)	21 (6,0 %)	19 (5,6 %)
Autres écoles d'ingénieur	53 (15,2%)	42 (12,4 %)
Autres écoles de commerce	14 (4,0 %)	12 (3,6 %)
Universités (dont IEP province)	48 (13,7 %)	44 (13,0 %)
Divers	6	8
Nsp (hors très grandes écoles)	15	24
Sans formation supérieure	4	3
Total	349 (100 %)	338 (100 %)

* dont ENA avec double formation : 7 Polytechnique, 14 HEC, 6 Normale sup, 3 ESSEC, 1ECP
** dont ENA avec double formation : 11 Polytechnique, 13 HEC, etc.

Détail en 2007 :
Autres écoles d'ingénieur : 53 (15,1 %), dont écoles françaises : 51
École supérieure des travaux publics : 6
Arts et métiers : 5
Mines Nancy : 4
Supelec : 3
Centrale Lille : 3
INSA Toulouse : 2
École supérieure de chimie et physique de Paris : 2
ENSMA Poitiers : 2 (dont 1 également ENS Aéro Toulouse)
École supérieure de chimie industrielle Lyon : 2
École supérieure d'ingénieur de Marseille : 2
Centrale Lyon : 1
INSA Lyon : 1
INSA sans précision : 1
Institut supérieur d'électronique de Paris : 1
École nationale d'ingénieurs de Brest : 1
Ecole nationale supérieure des techniques avancées : 1
École nationale du génie rural : 1
Ing. agriculture Purpan : 1
Ing. agro Paris-Grignon : 1
Institut supérieur d'agriculture : 1
Ingénieur en agriculture sans précision : 1
EN agronomie Montpellier : 1
École supérieure électronique de l'Ouest, Angers : 1

ENS chimie Mulhouse : 1
École nationale supérieure de physique de Grenoble : 1
ENSEHRMA-Grenoble : 1
ENS hydraulique Grenoble : 1
École nationale supérieure du pétrole et des moteurs : 1
École supérieure d'ingénieurs en génie électrique de Rouen : 1
Ingénieur informaticien sans précision : 1

Polytechnique Zurich : 2

Autres écoles de commerce en 2007 : 14 (4,0 %)
ESC Reims : 2
ESSCA Angers : 2
Institut commercial Nancy : 2
IPAG : 1
ESC Lille : 1
ESC (devenue EM) Lyon : 1
ESC Montpellier : 1
ESC Rennes : 1
ESC Rouen : 1
ESC Toulouse : 1
ESCAE sans précision : 1

Formations universitaires : 48
Dont IEP province : 4

Divers : 6
Écoles hôtelières (2, Accor)
Institut technique de banque (1)
Écoles de journalisme (2)
École nationale supérieure des impôts (2)

Néant : 4 (2 n° 1 héritiers ; 1 bachelier Prytanée La Flèche chez Cap gemini ; 1 entré à 15 ans chez Bouygues, « a gravi tous les échelons dans la comptabilité »)

Nsp (hors très grande école) : 15 (dont 10 chez Essilor qui refuse de communiquer la formation de ses dirigeants)

Polytechniciens
En 2007, 14 entreprises n'ont pas de polytechniciens dans leur comité exécutif. Celles qui en ont proportionnellement le plus, parmi les dirigeants d'origine française, sont Vallourec (3/3), Dexia (3/4), EDF (6/12), Renault (3/7), Veolia (4/7, BNP-Paribas (4/11), Alstom (2/5), etc.

Énarques
En 2007, 15 entreprises n'ont pas d'énarques dans leur comité exécutif. Celles qui en ont proportionnellement le plus, parmi les dirigeants d'origine française, sont le Axa (2/4), Crédit agricole (8/20), EADS (2/5), Suez (2/6), la Société générale (4/13), BNP-Paribas (3/11), Air France (3/15), etc.

8 entreprises seulement (Air liquide, Carrefour, Essilor, Michelin, L'Oreal, Schneider Electric, STMICROELECTRONICS, Unibail-Rodamco) n'ont ni énarque ni polytechnicien dans leur comité exécutif en 2007.

Annexe 7 : Part des inspecteurs des Finances et autres grands corps issus de l'ENA

Corps	2004	dont n° 1	2007	dont n° 1
Inspection des finances	19 (34 %)	5	17 (38 %)	4
Conseil d'État	8 (14 %)	0	4 (9 %)	0
Cour des comptes	8 (14 %)	0	5 (11 %)	0
Autres	20 (38 %)	3	19 (42 %)	6
Total	56 (100 %)	8	45 (100 %)	10

En 2004 : sur 8 n° 1 issus de l'ENA, 5 inspecteurs des finances (Daniel Bouton, Société générale ; Baudouin Prot, BNP-Paribas ; Henri de Castries, Axa ; Jean-Marc Espalioux, Accor ; Louis Schweitzer, Renault).
En 2007 : sur 10 n° 1 issus de l'ENA, 4 inspecteurs des finances (Daniel Bouton ; Baudouin Prot ; Henri de Castries ; Pierre-André de Chalendar, Saint-Gobain).
Louis Schweitzer a pris sa retraite de la direction générale de Renault ; J.-M. Espalioux a été écarté de la présidence du directoire d'Accor en 2005 à 53 ans.

Les inspecteurs des finances dans les comités exécutifs en 2007 sont répartis entre 11 entreprises :
1 inspecteur : Alcatel, Axa (PDG), Cap Gemini, Danone, Dexia, Saint-Gobain (dont DG), Vivendi, Lagardère
2 inspecteurs : Société générale (dont PDG)
3 inspecteurs : BNP-Paribas (dont DG)
4 inspecteurs : Crédit agricole (+ un au tour extérieur)

Annexe 8 : Part des ingénieurs du corps des Mines et autres grands corps issus de Polytechnique

Corps	2004	dont N° 1	2007	dont N° 1
X Mines	17 (29 %)*	4	15 (25 %)**	1
X Ponts	6 (10 %)	1	12 (19 %)	1
X Telecom	15 (25 %)	0	4 (7 %)	2
Autres corps	9 (15 %)	1	10 (17 %)	0
Démissionnaires***	12 (21 %)	4****	19 (32 %)	4****
Total	59 (100 %)	10	60 (100 %)	7

* Non compris deux membres du corps non polytechniciens (Ecole normale supérieure et Mines de Paris).
** Non compris deux membres du corps non polytechniciens (École normale supérieure)/
***Dont ceux de nationalité étrangère à la sortie de l'école empêchés d'intégrer les corps d'État.
**** Dont « héritier fondateur » Bernard Arnault.

NB : Forte chute des X Telecom entre 2004 et 2007 à France Telecom (de 9 à 2) et à Alcatel (de 3 à 1).

En 2007
Sur 6 n° 1 polytechniciens (hors ENA), un X mines (1 entrée CAC 40 pour 3 retraite, 1 sortie du CAC 40), 1 X Ponts (Xavier Huillard, Vinci), 2 X Telecom (Didier Lombard, France Telecom ; Jean-Bernard Lévy, Vivendi).

En 2004
Sur 10 n° 1 polytechniciens (hors ENA), 4 X Mines (Jean-Louis Beffa, Saint-Gobain ; Jean-Martin Folz, PSA ; Thierry Desmarets, Total ; Denis Ranque, Thalès), 1 X Ponts (Pierre Richard, Dexia), 1 X Armement (Serge Tchuruk, Alcatel).

En 2007, 12 entreprises ont au moins un ingénieur du corps des Mines dans leur comité exécutif ;
8 en ont un (Alstom, EADS, EDF, Lafarge, Pernod-Ricard, Peugeot, Renault, Société générale) ;
Arcelor-Mittal, Saint-Gobain et Total en ont deux ;
BNP-Paribas en a 3.