

Sélection des dirigeants en fonction de la structure de propriété

Allemand Isabelle, École Supérieure de Commerce de Dijon

Bourgogne, membre du CEREN et du LEG-FARGO (UMR CNRS)

Isabelle Allemand
ESC Dijon Bourgogne
29 rue Sambin
21000 Dijon

Isabelle.allemand@escdijon.eu

Tél : 03 80 72 59 34 fax : 03 80 72 59 99

Résumé :

Les critères d'évaluation et l'impact des caractéristiques des dirigeants sur la performance ont été beaucoup étudiés dans la littérature, mais peu de travaux ont été consacrés à l'identification de spécificités dans le recrutement liées à la structure de propriété. L'objectif de l'article est de vérifier si la sélection des dirigeants diffère selon la structure de propriété, en étudiant le profil des dirigeants de chacun des trois types de firmes : les sociétés familiales, les sociétés contrôlées et les sociétés managériales. L'étude des *curriculum vitae* de 1007 dirigeants ayant été à la tête d'une société cotée à Paris entre 1996 et 2005 confirme l'existence de différences dans les profils selon la structure de propriété. Dans les firmes familiales, les dirigeants sont nommés plus jeunes, ont un niveau de formation moins élevé et ne viennent de l'extérieur que pour 11% d'entre eux. Dans les firmes contrôlées, la part des dirigeants externes est plus importante (27%), 85% des dirigeants sont au moins bac+5 et 43% ne connaissent qu'un seul secteur. Enfin, dans les firmes managériales, 43% des dirigeants sont d'origine externe, aucun dirigeant n'est autodidacte, un sur trois a suivi une formation internationale, 84% ont une expérience de dirigeant et plus de deux dirigeants sur trois l'expérience d'un autre secteur d'activité. Cet article constitue une première approche de la relation entre la structure de propriété et la sélection des dirigeants en France. Son apport principal est de mettre en évidence les caractéristiques des dirigeants selon la structure de propriété. Plusieurs prolongements sont envisageables suite à ce premier constat : vérifier par des tests statistiques l'influence de la structure de propriété sur le profil des dirigeants et mener une étude qualitative pour essayer de comprendre ce qui motive le choix d'un dirigeant.

Mots clés : gouvernance des entreprises – sélection des dirigeants – structure de propriété.

Sélection des dirigeants en fonction de la structure de propriété

Résumé

Les critères d'évaluation et l'impact des caractéristiques des dirigeants sur la performance ont été beaucoup étudiés dans la littérature, mais peu de travaux ont été consacrés à l'identification de spécificités dans le recrutement liées à la structure de propriété. L'objectif de l'article est de vérifier si la sélection des dirigeants diffère selon la structure de propriété, en étudiant le profil des dirigeants de chacun des trois types de firmes : les sociétés familiales, les sociétés contrôlées et les sociétés managériales. L'étude des *curriculum vitae* de 1007 dirigeants ayant été à la tête d'une société cotée à Paris entre 1996 et 2005 confirme l'existence de différences dans les profils selon la structure de propriété. Dans les firmes familiales, les dirigeants sont nommés plus jeunes, ont un niveau de formation moins élevé et ne viennent de l'extérieur que pour 11% d'entre eux. Dans les firmes contrôlées, la part des dirigeants externes est plus importante (27%), 85% des dirigeants sont au moins bac+5 et 43% ne connaissent qu'un seul secteur. Enfin, dans les firmes managériales, 43% des dirigeants sont d'origine externe, aucun dirigeant n'est autodidacte, un sur trois a suivi une formation internationale, 84% ont une expérience de dirigeant et plus de deux dirigeants sur trois l'expérience d'un autre secteur d'activité. Cet article constitue une première approche de la relation entre la structure de propriété et la sélection des dirigeants en France. Son apport principal est de mettre en évidence les caractéristiques des dirigeants selon la structure de propriété. Plusieurs prolongements sont envisageables suite à ce premier constat : vérifier par des tests statistiques l'influence de la structure de propriété sur le profil des dirigeants et mener une étude qualitative pour essayer de comprendre ce qui motive le choix d'un dirigeant.

INTRODUCTION

Un des événements majeurs pouvant concerner une firme est le changement de son dirigeant. Si l'influence de ce dernier sur la performance de la société ne fait pas l'objet d'un consensus, il demeure que le remplacement du dirigeant peut avoir des conséquences importantes sur la stratégie et la structure de la firme (Pfeffer, 1981). Le lien entre les caractéristiques du dirigeant et la performance de la firme, explicité dans la théorie des échelons supérieurs d'Hambrick et Mason (1984), a été validé empiriquement dans plusieurs études : Wiersema et Bantel (1992), Datta et Guthrie (1998) pour le marché américain, Pigé (1996) et Nguyen-Dang (2005) pour le marché français. Le choix du successeur est un exercice complexe pour le conseil d'administration. La sélection d'un dirigeant semble s'effectuer principalement à partir de trois familles de critères : l'appréciation du capital humain du dirigeant (âge, formation, expérience professionnelle, réseaux), la prise en compte des performances passées de celui-ci et l'adéquation de son profil aux spécificités et besoins de la firme. Recruter un dirigeant pour ses compétences suppose que celles-ci sont adaptables à la nouvelle entreprise qu'il va diriger. Certaines le seraient plus que d'autres : dans la théorie

du capital humain de Becker (1964), les savoir-faire génériques sont supposés être transposables à toute entreprise, les savoir-faire industriels aux firmes du même secteur et ceux liés à la firme non transférables.

Si les critères de sélection et l'impact des caractéristiques des dirigeants sur la performance font l'objet d'un vaste courant de littérature, les travaux cherchant à appréhender l'existence de profils de dirigeants spécifiques selon la structure de propriété sont moins nombreux. Il s'agit pourtant d'un facteur fondamental en gouvernance, celle-ci puisant ses origines dans la séparation des fonctions de direction et de contrôle. L'objectif de cet article est d'étudier l'existence de disparités, pour le recrutement des dirigeants, entre trois formes de structure : familiale, contrôlée et managériale. Nous avons repris la typologie de Charreaux et Pitol-Belin (1985) effectuant une distinction basée sur la nature et la composition de l'actionnariat, entre les sociétés managériales, où le capital est diffus, aucun actionnaire ne détenant plus de 10% du capital, et celles où le capital est plus concentré : les sociétés familiales (l'actionnaire principal est individuel) et les sociétés contrôlées (un industriel, l'État, un investisseur institutionnel ou financier possède au moins 10% du capital).

La première partie est consacrée à une synthèse de la littérature existante sur la sélection des dirigeants en fonction de la structure de propriété. La seconde partie concerne l'étude descriptive menée sur un échantillon de 1007 dirigeants ayant été à la tête d'une des 637 sociétés cotées à Paris étudiées entre 1996 et 2005, qui présente les profils des dirigeants de chacune des structures de propriété.

1. SPECIFICITES DES PROFILS DES DIRIGEANTS SELON LA STRUCTURE DE PROPRIETE

Après avoir rappelé les deux principales justifications de ces travaux de recherche, nous ferons le point sur les études concernant la sélection des dirigeants dans chacune des trois structures de propriété, familiale, contrôlée et managériale.

1.1. Intérêt de l'étude de cette relation

L'étude de l'existence d'une relation entre la structure de propriété et la sélection des dirigeants a plusieurs justifications. La première est théorique. Le démembrement de la fonction de propriété de la firme en une fonction de contrôle et une fonction décisionnelle (Berle et Means, 1932) fait partie des fondements de la réflexion ayant conduit au développement de la théorie de la gouvernance. Dans une firme entrepreneuriale traditionnelle, le propriétaire de la firme est à la fois apporteur de capitaux (et donc assume le risque lié) et apporteur de compétences, facteur de production générateur de rentes. Dans les firmes où la propriété et le management sont séparés, suite à l'ouverture du capital pour

accompagner la croissance de la firme ou d'autres motifs, les actionnaires sont supposés dispersés, ils sont alors de simples apporteurs de capitaux, assurant le risque, mais ils sont passifs et n'interviennent pas dans le management de l'entreprise ni dans la dimension perceptive. Le degré de séparation entre la propriété, la décision et le contrôle apparaît alors pouvoir modifier la manière dont les dirigeants sont gouvernés et le rôle des différents mécanismes composant le système de gouvernance des entreprises, aussi bien internes, comme le conseil d'administration, qu'externes, comme le marché managérial, dont la fonction fondamentale est l'évaluation des dirigeants. La structure de propriété aurait un effet sur la durée du mandat des dirigeants, mais aussi sur le choix des dirigeants (Boeker et Goodstein, 1999), les blocs d'actionnaires, familiaux ou non, étant susceptibles de contribuer à la sélection. Dans les firmes au capital diffus, les actionnaires auraient, au contraire, peu d'influence sur les décisions organisationnelles (Fama et Jensen, 1983).

L'intérêt de cette étude tient aussi au constat que les structures de propriété dominantes diffèrent d'un pays à l'autre. En Europe, seulement 37% des firmes seraient managériales, mais les écarts seraient importants entre l'Allemagne (10,4%) et l'Angleterre (63,1%) (Faccio et Lang, 2002). En France, la propriété serait concentrée, les deux principaux actionnaires détenant en moyenne 75% du capital¹. Aux États-Unis, 35% des entreprises du S&P 500 seraient familiales (Anderson et Reeb, 2003). Le modèle de séparation de la propriété et de la gestion de l'entreprise serait majoritaire aux États-Unis, probablement du fait de la réglementation sur l'actionnariat majoritaire (Roe, 1994) et pour des raisons historiques.

1.2. Le profil des dirigeants dans les firmes familiales

Des spécificités fortes en matière de renouvellement des dirigeants ressortent de la littérature pour les firmes familiales, tant au niveau de la fréquence des changements que des modes de sélection.

Dans les études américaines de Parrino (1997), Schulze et al., (2001), comme dans les travaux européens (Pigé, 1993, pour la France, Flören, 1998, pour les Pays-Bas), le taux de rotation des dirigeants serait moins élevé dans les firmes familiales. La confusion entre l'actionnaire et le dirigeant permettrait à celui-ci, en bénéficiant d'une latitude supérieure, de rester plus longtemps en poste.

La formation serait moins déterminante dans les firmes familiales que dans les entreprises managériales ou contrôlées. Cette constatation ressortait des travaux de Jorissen et al. (2005) pour la Belgique, de Pigé (1996) pour la France, dans lesquels plus d'un dirigeant sur trois

¹ Rapport de la commission internationale de l'IFA, présenté le 30 mars 2005 : "Pratiques internationales de gouvernance : une approche comparative".

était autodidacte dans les sociétés familiales. Cromie et al. (1995) n'avaient pas constaté pour l'Irlande de différence de niveau académique entre les dirigeants des firmes familiales et ceux des autres types de sociétés.

L'appartenance à un réseau, qui peut faire partie des critères de sélection d'un dirigeant, notamment par sa capacité à ouvrir l'accès à de nouvelles ressources, serait peu influente dans les firmes familiales. Les dirigeants familiaux seraient moins impliqués dans des réseaux (Donckels et Fröhlich, 1991).

Dans les firmes familiales, le choix du dirigeant peut être motivé par des raisons propres à ce type de structure. L'appartenance à la famille semble constituer un critère fort de sélection : dans l'étude des sociétés du S&P 500 entre 1992 et 1999 d'Anderson et Reeb (2003), 45% des firmes familiales avaient à leur tête le fondateur ou un de ses descendants. Si l'expérience, la réussite dans les postes précédents semblent pris en compte par les firmes en général, dans le cas des entreprises familiales, les motifs de sélection seraient différents lorsqu'il s'agit d'un héritier. Celui-ci peut être nommé pour des raisons d'agrément (Burkart et al., 2003), le fondateur étant satisfait de voir un membre de sa famille diriger à son tour l'entreprise, ou pour des motifs commerciaux, la transmission du nom permettant de conserver sa renommée. Il peut l'être également, dans une approche disciplinaire, pour faciliter l'alignement des intérêts entre le dirigeant et les actionnaires et pour éviter l'expropriation de ces derniers, menace existant avec l'arrivée d'un dirigeant externe. Lorsqu'il s'agit d'un parent, la transmission pourrait être biaisée par l'altruisme (Schulze et al., 2001). Réserver la direction de l'entreprise à un membre de la famille conduirait les firmes familiales à recruter dans un vivier réduit, n'ayant pas forcément les compétences de candidats externes, ce qui entraînerait un désavantage compétitif (Anderson et Reeb, 2003). Mais un successeur issu de la famille peut aussi être choisi pour sa vision à plus long terme, sa connaissance de la firme, sa motivation, sa compréhension des normes et valeurs de l'entreprise (Mouline, 2000, Mc Vey et al., 2005). La nomination d'un héritier peut s'expliquer positivement par la volonté de poursuivre les relations engagées depuis des années par la famille avec les tiers, qu'ils soient clients, fournisseurs ou apporteurs de capitaux (Anderson et Reeb, 2003). Les dirigeants familiaux s'identifient totalement à l'entreprise et la réussite de la firme leur tient particulièrement à cœur (Davis et al., 1997). La force de ces critères de sélection propres aux firmes familiales explique sans doute qu'une proportion plus élevée de femmes soit observée parmi leurs dirigeants. Citons par exemple pour les sociétés cotées françaises Annette Roux, petite fille du fondateur, à la tête du groupe Bénéteau de 1976 à 2004, Sidonie Dumas, qui a

pris la direction de Gaumont à la suite de son père en 2004, ou encore Dany Breuil, présidente de Smoby de 1993 à 2001.

Dans les firmes familiales, le recrutement d'un externe répondrait à des besoins spécifiques : s'il faut éviter des conflits familiaux ou si de nouvelles compétences sont nécessaires à la société. Ainsi, dans certains secteurs d'activité, lorsqu'il devient difficile de préserver l'expertise et la spécialisation des connaissances à travers les générations, il peut être nécessaire de recourir à un candidat extérieur (Jorissen et al., 2005).

Mais l'incidence sur la performance du choix entre un dirigeant externe et un interne dans les firmes familiales ne fait pas l'objet d'un consensus. Les dirigeants familiaux sont les plus performants chez Sraer et Thesmar (2007), alors que chez Anderson et Reeb (2003) ce sont les fondateurs et les dirigeants externes à la famille. Enfin, pour Villalonga et Amit (2006), les externes ont les meilleurs résultats.

1.3. Le profil des dirigeants dans les firmes contrôlées

Les actionnaires, en assemblée générale, nomment (et révoquent) les membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance qui à leur tour nomment les dirigeants exécutifs. Lorsque la part de capital détenue par le principal actionnaire est élevée, c'est lui qui détient le pouvoir de révoquer le dirigeant et les possibilités de contrôle par le conseil d'administration sont alors réduites au profit de l'actionnaire dominant (Charreaux et Pitou-Belin, 1989).

En présence de blocs d'actionnaires, l'asymétrie d'information serait réduite, leur poids et leur implication facilitant l'obtention de renseignements. La sélection des dirigeants serait plus efficace dans les firmes contrôlées (Bertrand et Schoar, 2003). Mais les auteurs n'ont pas analysé plus en détail cette relation, en fonction de l'âge ou de la formation du dirigeant, variables qui faisaient pourtant partie de leur étude.

La présence d'un actionnaire dominant renforçant l'efficacité du contrôle, le taux de rotation des dirigeants serait plus élevé (Kaplan et Minton, 1994). Elle influencerait la décision et la fréquence de renouvellement des dirigeants (Pigé, 1993). Renneboog et Trojanowski (2003) n'avaient pas confirmé cette relation pour l'Angleterre et avaient même constaté un effet inverse dans le cas des blocs d'actionnaires internes.

La spécificité de critères de sélection dans les firmes contrôlées, en termes de formation, d'expérience, de réseaux, a été peu étudiée. Seul le choix entre un dirigeant interne et un externe a fait l'objet de travaux. Les blocs d'actionnaires internes favoriseraient le recrutement d'un dirigeant d'origine interne, même en cas de sous performance de la firme (Boeker et Goodstein, 1993). Les auteurs avancent deux explications : d'une part, un externe, engageant

plus fréquemment des changements d'équipe à son arrivée, peut constituer une menace pour leur emploi dans la firme, d'autre part, l'asymétrie d'information est plus faible dans le cas de la sélection d'un candidat interne.

1.4. Le profil des dirigeants dans les firmes managériales

La structure managériale serait plus fréquente dans les firmes de grande taille, compte tenu de l'aversion au risque des actionnaires et du coût du capital, dissuadant ceux-ci d'acquiescer davantage de parts de la société (Demsetz et Lehn, 1985). Dans les firmes à capital diffus, les actionnaires négligeraient souvent leur rôle de propriétaires et assumeraient moins les responsabilités qui en découlent.

Peu d'études se sont intéressées aux modes de sélection dans les firmes managériales. Si effectivement les sociétés managériales sont plus nombreuses dans les firmes de grande taille en France, les résultats de l'analyse de Bauer et Bertin-Mourot (1987) portant sur les deux cents plus grandes sociétés françaises pourraient fournir quelques tendances. Tout d'abord, dans leurs travaux, un niveau d'études supérieur était discriminant pour accéder à un poste de dirigeant. La formation serait donc un critère fort dans les sociétés managériales. Ensuite, les auteurs ont souligné l'importance des réseaux, les dirigeants des plus grandes sociétés étant recrutés parmi une élite, issue de certaines écoles prestigieuses comme l'École Nationale de l'Administration ou l'École polytechnique et ayant développé leur capital social en exerçant dans un ministère.

1.5. Le conditionnement du choix des dirigeants par l'enracinement

Le processus d'enracinement se traduit par des stratégies mises en œuvre par le dirigeant pour apparaître indispensable et rendre difficile son éviction. L'objectif du dirigeant est de persuader les actionnaires qu'il est le plus apte à gérer l'entreprise et que son remplacement serait trop coûteux (Shleifer et Vishny, 1989). Le dirigeant choisit alors des investissements idiosyncrasiques, augmente l'asymétrie d'information, ce qui réduit le nombre de concurrents potentiels capables de gérer les actifs spécifiques de la firme (Hirshleifer, 1993). Les dirigeants seraient plus fréquemment enracinés dans les firmes familiales et les sociétés où le conseil d'administration est composé d'internes (Bauguess et Stegemoller, 2008). L'influence de l'enracinement sur le taux de rotation des dirigeants et la décision de remplacer le dirigeant a été mise en évidence dans plusieurs études (Paquerot, 1996, Dahya et al., 1998, Pigé, 1998), mais pas son impact sur le choix des dirigeants. Il serait pourtant envisageable que l'enracinement conditionne également les critères de sélection du successeur, en orientant la décision des actionnaires et des administrateurs vers un profil proche de celui du dirigeant en

place, notamment en ce qui concerne sa capacité à gérer certains actifs spécifiques et ses réseaux.

2. LA SELECTION DES DIRIGEANTS EN FRANCE SELON LA STRUCTURE DE PROPRIETE

2.1. Méthodologie

Les profils de 1007 dirigeants ayant été à la tête d'une société cotée à Paris entre 1996 et 2005 ont été étudiés. L'échantillon comprend des sociétés de taille très variable, comme le montre le tableau 1. Les informations sur les dirigeants ont été recensées en croisant trois sources : Topmanagement, le Who's Who et le guide des États Majors. Elles ont également été complétées par des recherches sur les sites des sociétés et dans la presse, à partir de LexisNexis.

	Moyenne	Médiane	Minimum	Maximum
Chiffres d'affaires (millions d'euros)	2 241	100	0,1	120 545
Effectif	11 167	654	3	440 479
Capitalisation boursière (millions d'euros)	2 364	99	0,83	135 703

Tableau 1 : Caractéristiques des 637 sociétés françaises cotées constituant l'échantillon

Pour mener l'étude descriptive, trois sous échantillons ont été construits en fonction de la structure de propriété. L'existence de spécificités liées au type de firme a été vérifiée par des tests de moyenne.

La typologie retenue pour distinguer les différentes structures de propriété est celle évoquée en introduction. La prédominance des firmes familiales en France est confirmée (61%), devant les firmes contrôlées (34%) et les sociétés managériales (5%).

Structure de propriété	Familiale	Contrôlée	Managériale
% de firmes dans l'échantillon	5%	34%	61%

Tableau 2 : Répartition des firmes de l'échantillon selon la structure de propriété

2.2. Le taux de rotation des dirigeants diffère selon la structure de propriété

Le taux de rotation des dirigeants français, avec une moyenne de 6,9% sur la période, diffère significativement selon la structure de propriété (figure 1) : il est particulièrement faible dans les firmes familiales (5,1%), alors qu'il se rapproche dans les firmes contrôlées et managériales (respectivement 10,9% et 10,7%) La durée moyenne de mandat de l'échantillon

est de onze ans, mais il existe des écarts importants selon la structure : de quinze ans et neuf mois pour les firmes familiales à dix ans pour les firmes managériales et 7 ans, 4 mois pour les firmes contrôlées. Dans l'étude de Péladeau et al. (2005), portant sur les 2500 plus grandes capitalisations boursières mondiales, les changements étaient beaucoup plus fréquents : le taux de rotation était de 11,5% et la durée moyenne de mandat de six ans et quatre mois.

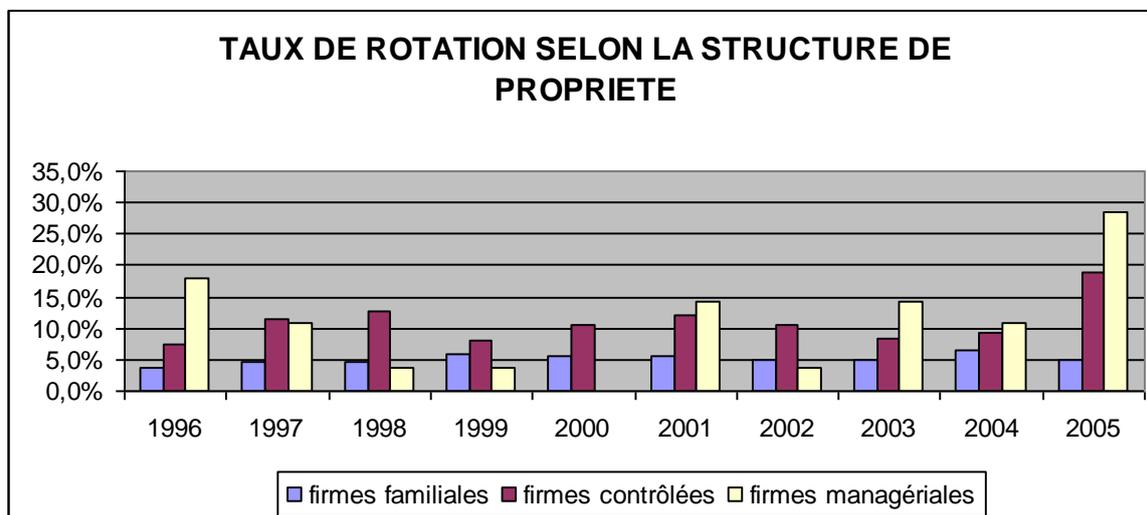


Figure 1 : Taux de rotation des dirigeants et structure de propriété

2.3. L'accession au poste de dirigeant varie avec la structure de propriété

L'origine des dirigeants diffère selon la structure de propriété (tableau 3). Les sociétés managériales recrutent davantage de dirigeants externes² (43% des renouvellements) que les firmes contrôlées (27%) et les firmes familiales (11%). Les héritiers représentent 52% des dirigeants nommés en interne dans les firmes familiales.

Structure de propriété	Familiale	Contrôlée	Managériale
% de dirigeants créateurs	50%	13%	23%
% de dirigeants internes	33%	50%	32%
% de dirigeants externes	11%	27%	43%
% de dirigeants repreneurs	6%	10%	2%

Tableau 3 : Origine des dirigeants selon la structure de propriété

La rapidité d'accession au poste de dirigeant varie avec la structure de propriété (tableau 4) : alors qu'en moyenne sur l'ensemble de l'échantillon les dirigeants ont occupé 5,1 postes et totalisé un peu moins de vingt ans de vie professionnelle avant leur nomination, les tests de

² Est considéré comme externe dans cette étude tout dirigeant présent depuis moins d'un an dans l'entreprise.

moyenne confirment que la promotion s'avère être plus rapide dans les firmes familiales, probablement car les héritiers arrivent plus vite à la tête du groupe.

Structure de propriété	Familiale	Contrôlée	Managériale
Nombre moyen de postes occupés avant d'être dirigeant	3,8	6,7	7
Médiane	3	6	7
Écart-type	3,002	3,334	3,108

Tableau 4 : Nombre moyen de postes occupés en fonction de la structure de propriété

2.4. Le profil des dirigeants diffère selon la structure de propriété

Dans les travaux de Pigé (1993), l'âge moyen des dirigeants au moment de leur sélection variait selon la structure de propriété : il était de 48 ans dans les sociétés familiales et managériales, de 53 ans dans les firmes contrôlées. Un rajeunissement et une évolution sont observables dans notre échantillon (tableau 5) : les dirigeants ont pris leur poste en moyenne à 48 ans dans les firmes managériales et contrôlées et à 41 ans dans les entreprises familiales, ce qui porte la moyenne générale à 44 ans. L'étude du marché américain de Cappelli et Hamori (2005) faisait également ressortir que l'accession à un poste de direction se faisait plus jeune en 2001 qu'en 1980. Les sociétés familiales se distinguent par la jeunesse de leurs dirigeants à la nomination, mais avec une variabilité élevée. Le parcours particulier des héritiers semble constituer l'explication principale du phénomène, car les candidats externes parviennent en moyenne à 48 ans à la tête des entreprises familiales, comme dans les firmes contrôlées et managériales.

Structure de propriété	Familiale	Contrôlée	Managériale
Âge moyen des dirigeants à la nomination	41 ans	48 ans	48 ans
Écart-type	10,920	8,640	8,859

Tableau 5 : Age des dirigeants lors de leur nomination selon la structure de propriété

La formation est un critère fort de sélection dans l'échantillon : 78,6% des dirigeants ont effectué au moins cinq ans d'études après le baccalauréat et seulement 7,6% des dirigeants n'ont pas fait d'études supérieures, mais des différences significatives sont observables en fonction de la structure de propriété. Respectivement 86% et 85% des dirigeants recrutés dans les sociétés managériales et contrôlées sont au moins bac+5, alors que cette proportion n'est que de 74% dans les firmes familiales (tableau 6). Si le niveau d'études des dirigeants des sociétés familiales a progressé (12% n'ont pas été au-delà du baccalauréat contre 36% dans

l'étude de Pigé, 1996), il reste inférieur à celui observé dans les autres sociétés. L'absence de diplôme n'apparaît donc pas constituer une barrière à l'accession au poste de dirigeant pour un héritier ou un candidat d'origine interne dans les firmes familiales. Dans leur étude de 757 firmes belges entre 1993 et 1999, Jorissen et al. (2005), 64,2% des dirigeants des firmes familiales avaient un niveau de formation supérieur au baccalauréat, contre 89,1% dans les autres sociétés. La supériorité de nos chiffres s'explique par la période plus récente et une taille de firmes nettement plus élevée, mais la tendance est identique.

Niveau de formation	Sociétés managériales	Sociétés contrôlées	Sociétés familiales
Bac et inférieur	0 %	3 %	12 %
Bac+1 à Bac+4	14 %	12 %	14 %
Bac+5	48 %	48 %	54 %
> Bac+5	38 %	37 %	20 %
Total	100 %	100 %	100 %

Tableau 6 : niveau de formation des dirigeants selon la structure de propriété

Les études d'ingénieur ressortent toujours comme le mode d'accès principal à un poste de dirigeant en France, quelque soit la structure de propriété, même si leur part est moindre dans les firmes familiales (33,6% contre 36% pour les sociétés contrôlées et 43% pour les entreprises managériales). Par contre la suite du classement des autres formations diffère : 23% des dirigeants des firmes familiales sont diplômés d'une école de commerce, 16% de l'université et 1% de l'ENA. Dans les entreprises contrôlées, ces chiffres sont respectivement de 17%, 23% et 10% et pour les firmes managériales de 20%, 21% et 6%. Sans surprise, les grands corps sont moins représentés dans les firmes familiales, souvent de plus petite taille : 4%, contre 15% dans les firmes contrôlées et 25% dans les firmes managériales. Comme dans l'étude de Bertrand et al. (2004), les dirigeants issus des grands corps sont à la tête des plus grandes entreprises françaises : alors qu'ils représentent 10% de l'échantillon global, 21% dirigent une firme de plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires et seulement 5% une firme de moins de 100 millions de chiffre d'affaires. Ils sont majoritaires (53%) dans les firmes où le premier actionnaire est l'État.

17,6% des dirigeants nommés entre 1996 et 2005 ont suivi une formation internationale : année de spécialisation à l'étranger, Master of Business Administration ou INSEAD. Les écarts entre les différentes structures de propriété sont une nouvelle fois significatifs : alors

que 31,4% des dirigeants recrutés dans les firmes managériales ont une formation internationale, cette proportion est de 22,1% dans les firmes contrôlées et de seulement 13,3% dans les firmes familiales. La taille moyenne de chacune de ces structures explique peut-être ce résultat : la formation internationale est sans doute davantage recherchée dans les firmes les plus grandes.

L'expérience des dirigeants diffère selon la structure de propriété. En moyenne sur l'ensemble de l'échantillon, 67% étaient déjà dirigeants, 36% ont travaillé à l'étranger. Dans les firmes familiales, 60% seulement étaient déjà dirigeants (contre respectivement 75% et 84% pour les firmes contrôlées et les firmes managériales) et 26% avaient une expérience à l'international (contre respectivement 46% et 62%). La diversité sectorielle est plus faible pour les dirigeants des firmes familiales : 60% ne connaissent qu'un secteur, contre 43% dans les firmes contrôlées et 32% dans les sociétés managériales. La figure 2 illustre les disparités observées en matière d'expérience des dirigeants selon la structure de propriété.

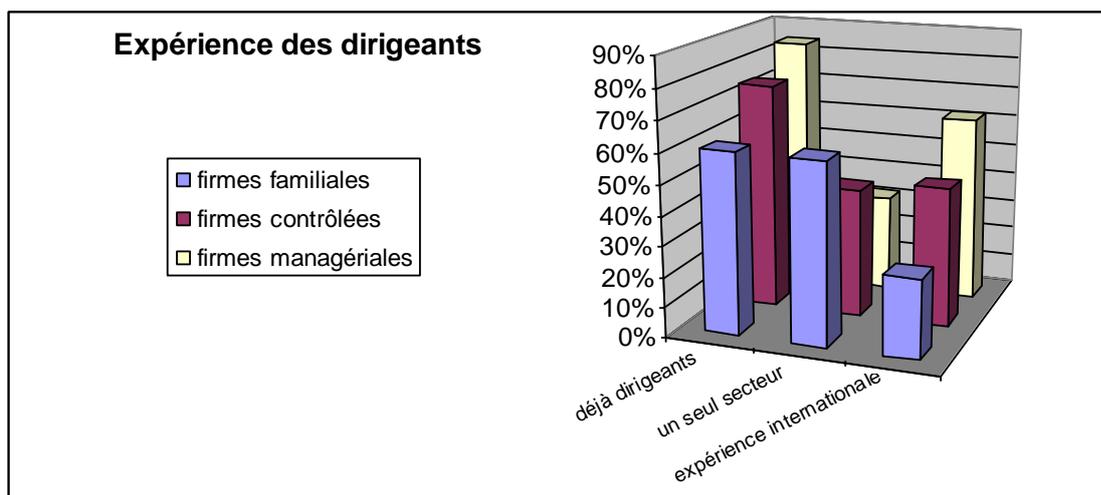


Figure 2 : Expérience des dirigeants selon la structure de propriété

Concernant l'expérience d'autres firmes et les compétences liées à la firme, les écarts sont réduits entre les différentes structures de propriété : les dirigeants des firmes familiales ont exercé dans 2,8 groupes, ceux des sociétés contrôlées dans 3,3 groupes et ce nombre passe à 3,5 dans les entreprises managériales. L'ancienneté dans le groupe est plus importante pour les dirigeants internes des firmes contrôlées (12,5 ans) et des firmes familiales (12,8 ans) que pour ceux des firmes managériales (10,2 ans), mais les tests de différence des moyennes ne sont pas significatifs au seuil de 5%. Dans l'étude de Jorissen et al. (2005), l'écart d'expérience entre les dirigeants des firmes familiales belges et ceux des autres firmes était significatif : 51% avaient exercé dans un autre groupe contre 82,9% des dirigeants des firmes non familiales.

Le tableau 7 présente une synthèse des profils des dirigeants des sociétés cotées françaises entre 1996 et 2005 en fonction de la structure de propriété.

Firmes	Managériales	Contrôlées	Familiales	Différences significatives
Taux de rotation	10,7%	10,9%	5,1%	Oui
% de dirigeants externes	43%	27%	11%	Oui
Rapidité d'accession au poste de dirigeant	Après 7 postes	Après 6,7 postes	Après 3,8 postes	Oui
Age moyen à la nomination	48 ans	48 ans	41 ans	Oui
Formation :				
Bac et inférieur	0%	3%	12%	Oui
Bac+5 et au-delà	86%	85%	74%	Oui
Internationale	31,4%	22,1%	13,3%	Oui
Expérience :				
Déjà dirigeant	84%	75%	60%	Oui
À l'international	62%	46%	26%	Oui
Un seul secteur	32%	43%	60%	Oui
Inter firmes	3,5	3,3	2,8	Non
De la firme	10,2 ans	12,5 ans	12,8 ans	Non

Tableau 7 : Sélection des dirigeants selon la structure de propriété

CONCLUSION

Le taux de rotation des dirigeants varie avec la structure de propriété : dans les firmes familiales, il est nettement plus faible (5,1%) sur la période 1996 à 2005 que dans les firmes contrôlées (10,9%) et les firmes managériales (10,7%).

Les profils des dirigeants diffèrent également avec la structure de propriété. Les dirigeants des firmes familiales sont très peu d'origine externe (11%), ils sont nommés plus jeunes et plus rapidement que dans les autres firmes, ont un niveau de formation moins élevé, ont suivi moins fréquemment une formation à l'international, ont moins d'expérience managériale et inter-firmes mais une meilleure connaissance de l'entreprise. Les dirigeants des firmes contrôlées et ceux des sociétés managériales ont des profils proches, mais différent des dirigeants des firmes familiales. Quelques particularités peuvent cependant être relevées.

Dans les firmes managériales, aucun dirigeant n'est de niveau baccalauréat ou inférieur, un sur trois a suivi une formation internationale. Dans les firmes contrôlées, le taux de candidats d'origine externe est plus élevé que dans les firmes familiales et l'expérience mono-sectorielle est plus marquée que dans les firmes managériales.

Cet article constitue une première approche de la relation entre la structure de propriété et la sélection des dirigeants en France. Son apport principal est de mettre en évidence les caractéristiques des dirigeants selon la structure de propriété et de susciter l'intérêt de travaux ultérieurs. Mais s'agissant d'une étude descriptive, il ne permet pas de prouver l'influence de ce facteur sur le choix des dirigeants. Il constitue un stade exploratoire, des tests empiriques étant nécessaires pour conclure effectivement sur l'impact de la structure de propriété sur la sélection des dirigeants. L'article ne permet pas non plus de comprendre ce qui motive les décisions de recrutement des dirigeants. Une étude qualitative, sous forme d'entretiens ou d'études de cas, pourrait faire progresser la réflexion sur la constitution des choix en matière de dirigeants.

BIBLIOGRAPHIE

Anderson R.C., Reeb D.M. (2003), « Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500 », *Journal of Finance*, vol. 58, n° 3, p. 1301-1328

Bauer M., Bertin-Mourot B. (1987), *Les deux cents, comment devient-on un grand patron?*, éd. Seuil, Paris

Bauguess S., Stegemoller M. (2008), « Protective Governance Choices and The Value of Acquisition Activity », *Journal of Corporate Finance*, vol. 14, n°5, p. 550-566

Becker D. (1964), *Human capital*, Columbia University Press

Berle AA, Means G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, McMillan, New York

Bertrand M., Schoar A. (2003), « Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, n° 4, p. 1169-1208

Bertrand M., Kramaz F., Schoar A., Thesmar D. (2004), « Politically Connected CEOs and Corporate Outcomes: Evidence from France », Working Paper, University of Chicago

Boecker W., Goodstein J. (1993), « Performance and Successor Choice: The Moderating Effects of Governance and Ownership », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n°1, p. 172-186

Burkart M., Panunzi F., Shleifer A. (2003), « Family Firms », *Journal of Finance*, vol. 58, n°5, p. 2167-2201

Cappelli P., Hamori M. (2005), « The New Road to The Top », *Harvard Business Review*, vol. 83, n°1, p. 25-32

Charreaux G., Pitol-Belin J.P. (1985), « La théorie contractuelle des organisations, une application au conseil d'administration », *Economies et Sociétés*, série Sciences de gestion, n°6, p. 149-181; article repris dans une version remaniée in G. Charreaux (éd.), *Le Gouvernement des Entreprises*, Economica, 1997

Charreaux G., Pitol-Belin J.P. (1989), « Image et réalités du conseil d'administration », *Revue Française de Gestion*, n°74, p. 51-61; article repris in G. Charreaux (éd.), *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 1997

Cromie, S., Stephenson, B. & Monteith, D. (1995), « The Management of Family Firms: An Empirical Investigation », *International Small Business Journal*, vol. 13, n°4, p. 11-34.

Dahya J., Lonie A.A. (1998), « Ownership Structure, Firm Performance and Top Executive Change: Analysis of UK Firms », *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 25, n°9-10, p. 1089-1118

Datta D.K., Guthrie J. (1998), « Corporate Strategy, Executive Selection, and Firm Performance », *Human Resource Management*, vol. 37, n°2, p. 101-115

Davis J.F., Schoorman D., Donaldson L. (1997), « Toward a Stewardship Theory of Management », *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 20-47

Demsetz H., Lehn K. (1985), « The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences », *Journal of Political Economy*, vol. 93, n°6, p. 1155-1177

Donckels, R. & Fröhlich, E. (1991), « Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS », *Family Business Review*, vol. 4, n°2, p. 149-160.

Faccio M., Lang L.H.P. (2002), « The Ultimate Ownership of Western European Corporations », *Journal of Financial Economics*, vol. 65, n° 3, p. 365-395

Fama E., Jensen M.C. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n°2, p. 301-326

Flören, R.H. (1998), « The Significance of Family Business in the Netherlands », *Family Business Review*, vol. 11, n°2, p.121-134.

Hambrick D.C., Mason P.A. (1984), « Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°2, p. 193-206

Hirshleifer D. (1993), « Managerial Reputation and Corporate Investments Decisions », *Financial Management*, vol. 22, n°2, p. 145-160

Jorissen A., Laveren E., Martens R., Reheul A.M. (2005), « Real versus Sample-Based Differences in Comparative Family Business Research », *Family Business Review*, vol. 18, n°3, p. 229-246

Kaplan S.N., Minton B. (1994), « Appointments of Outsiders to Japanese Boards: Determinants and Implications for Managers », *Journal of financial Economics*, vol. 36, n°2, p. 225-257

McVey H., Draho J., Stanley M. (2005), « U.S. Family-Run Companies – They May be Better Than You Think », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 17, n° 4, p. 134-143

Mouline J.P. (2000), « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°1, p. 197-222

Nguyen-Dang B. (2005), « Does the Rolodex Matter? Corporate Elite's Small World and The Effectiveness of Boards of Directors », Working Paper, HEC Paris School of Management

Paquerot M. (1996), « Stratégies d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprises », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne

Parrino R. (1997), « CEO Turnover and Outside Succession: A Cross-Sectional Analysis », *Journal of Financial Economics*, vol. 46, n°2, p. 165-197

Péladeau P. Romac B., Favennec P. (2005), « La valse des patrons 2005 : le sommet de la vague », enquête annuelle du cabinet Booz Allen Hamilton

Pfeffer J. (1981), *Power in Organizations*, Marshfield, MA : Pitman

Pigé B. (1993), « Motivations des dirigeants d'entreprises et performance de l'entreprise », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne

Pigé B. (1996), « Existe-t-il un marché du travail des dirigeants », *Revue Française de Gestion*, n° 111, p. 239-249

Pigé B. (1998), « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n°3, p. 131-158

Renneboog L., Trojanowski G. (2003), « The Managerial Labor Market and the Governance Role of Shareholder Control Structures in the UK », Tilburg University, Center for Economic Research, Working Paper n°16/2003, p. 1- 40

Roe M. (1994), *Strong Managers Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance*, University Press, Princeton, N.J.

Schulze W.S., Lutbakin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001), « Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence », *Organization Science*, vol. 12, n°2, p. 99-116

Shleifer A., Vishny R.W. (1989), « Management Entrenchment: The Case of Managers-Specific Investments », *Journal of Financial Economics*, vol. 25, n°1, p. 123-139

Sraer D., Thesmar D. (2007), « Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French Stock Market », *Journal of the European Economic Association*, , vol. 5, n° 4, p709-751

Villalonga B., Amit R. (2006), « How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value », *Journal of Financial Economics*, vol. 80, n° 2, p. 385-417

Wiersema M.F. et Bantel K.A. (1992), « Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n°1, p. 91-121

M€