



DIRIGEANTS

Comment se fabrique un grand patron

Où ont été formés les PDG ? C'est la question à laquelle répond le classement ci-contre. Mais pour faire un bon numéro 1, le diplôme doit se doubler de savoir-faire et de savoir-être.

LES LIGNES DU LEADERSHIP bougent. Si les fondements de la fonction de dirigeant sont toujours les mêmes – vision, choix des hommes clefs, arbitrages... –, le PDG nouveau doit s'adapter à un monde économique en rapide mutation. Toujours entre deux avions, enchaînant les réunions sans souci du décalage horaire, imprégné des cultures de management du monde entier, voilà pour les

clichés concernant la fonction. Pour réussir, l'impétrant doit suivre un cheminement imposé. Du diplôme à l'expérience internationale, de la capacité d'adaptation à la constitution d'une garde rapprochée, de la maîtrise de la finance à la résistance physique, *L'Expansion* se penche sur le contenu du bagage indispensable à qui veut diriger un grand groupe.

L'expérience internationale devient une condition de base à l'exercice du pouvoir.

Avant de présider aux destinées de Lafarge, Bruno Lafont a dirigé les activités du groupe en Turquie. De même, le président d'Alstom, Patrick Kron, a d'abord été directeur général de la filiale grecque de Pechiney, puis *chief operating officer* d'American National Can Company, à Chicago. « Les dirigeants actuels fondent leur légitimité sur l'opérationnel réalisé sur toute la planète », relève Pierre-Louis Dubois, membre du Cercle de ➤



JEAN-CHRISTOPHE MARMARA/FIGARO/PHOTO

« Pour avoir une vision réaliste du monde actuel, le dirigeant doit avoir une formation d'ingénieur et de manager, dont une partie suivie à l'international. »

Jean-Paul Bailly
Président du Groupe La Poste
Diplômé de l'X et du MIT.

Exclusif : le palmarès 2009 de l'Ecole des mines

L'Ecole des mines de Paris, Mines-ParisTech, propose, en exclusivité pour *L'Expansion*, la troisième édition de son classement des établissements d'enseignement supérieur dans le monde. Il est basé sur le « Fortune Global 500 », la liste des 500 plus grandes entreprises internationales publiée par le magazine

Fortune. Les Mines reconstituent le parcours académique des patrons de ces entreprises et attribuent des points aux 377 grandes écoles et universités qui les ont formés (voir le détail de la méthodologie ci-contre). Le résultat reflète la place des grands établissements d'enseignement supérieur dans le CV du top management mondial.

RANG	NOM (pays)	POINTS
1	Université de Tokyo (Japon)	17,00
2	Harvard (Etats-Unis)	16,92
3	Stanford (Etats-Unis)	8,33
4	Université de Waseda (Japon)	7,00
5	Univ. nationale de Séoul (Corée du Sud)	6,17
6	HEC (France)	5,33
7	Université Duke (Etats-Unis)	5,17
	Oxford (Grande-Bretagne)	5,17
	Université de Pennsylvanie (Etats-Unis)	5,17
10	ENA (France)	5,08
11	Université Keio (Japon)	5,00
	Université de Kyoto (Japon)	5,00
13	MIT (Etats-Unis)	4,83
14	Ecole polytechnique (France)	4,42
15	Sciences Po-Paris (France)	4,08
16	Université Cornell (Etats-Unis)	3,50
	Université de Fordham (Etats-Unis)	3,50
18	Ecole des mines (France)	3,33
	Université de Columbia (Etats-Unis)	3,33
20	Université de Chuo (Japon)	3,00
	Université d'Osaka (Japon)	3,00
	Université d'Arizona (Etats-Unis)	3,00
	Université de l'Iowa (Etats-Unis)	3,00
	Université de Manchester (Grande-Bretagne)	3,00
	Univ. polytechnique de Madrid (Espagne)	3,00
26	Université de Göttingen (Allemagne)	2,75
27	Université Comillas (Espagne)	2,67
28	Université Concordia (Canada)	2,50
	Université d'Indiana (Etats-Unis)	2,50
	Université de Pennsylvanie (Etats-Unis)	2,50
	Université de Tianjin (Chine)	2,50
	Université de Tohoku (Japon)	2,50
	Université Bocconi (Italie)	2,50
	Cambridge (Grande-Bretagne)	2,50
	Université de Nottingham (Grande-Bretagne)	2,50
	Université du Wyoming (Etats-Unis)	2,50
	Univ. de commerce de Vienne (Autriche)	2,50
38	Insead (France)	2,42
39	Yale (Etats-Unis)	2,33
40	Université de Chicago (Etats-Unis)	2,17
	Université Tufts (Etats-Unis)	2,17
42	Université de Baylor (Etats-Unis)	2,00
	Univ. technologique de Chalmers (Suède)	2,00
	Université de Dartmouth (Etats-Unis)	2,00
	Université Hitotsubashi (Japon)	2,00
	Institut indien de management (Inde)	2,00
	Université de Kobe (Japon)	2,00
	Université nationale de Taïwan (Taïwan)	2,00
	Université de Northwestern (Etats-Unis)	2,00
	Université Queen's (Canada)	2,00
	Université du Shandong (Chine)	2,00

RANG	NOM (pays)	POINTS
	Univ. technologique de Munich (Allemagne)	2,00
	Université de Californie (Etats-Unis)	2,00
	Université de Glasgow (Grande-Bretagne)	2,00
	Université de Hambourg (Allemagne)	2,00
	Université du Kansas (Etats-Unis)	2,00
	Université libre de Bruxelles (Belgique)	2,00
	Université catholique de Louvain (Belgique)	2,00
	Université de Munich (Allemagne)	2,00
	Université de Sao Paulo (Brésil)	2,00
	Université du Texas (Etats-Unis)	2,00
	Université du Wisconsin (Etats-Unis)	2,00
63	Université de Cape Town (Afrique du Sud)	1,67
64	Université de Changsha (Chine)	1,50
	Université de Londres (Grande-Bretagne)	1,50
	Ecole nat. des ponts et chaussées (France)	1,50
	Université de Rotterdam (Pays-Bas)	1,50
	ESCP-EAP (France)	1,50
	Université de Gettysburg (Etats-Unis)	1,50
	Institut royal de technologie (Suède)	1,50
	Université de Shanghai (Chine)	1,50
	Univ. méthodiste de Dallas (Etats-Unis)	1,50
	Université de Berkeley (Etats-Unis)	1,50
	Université de Cincinnati (Etats-Unis)	1,50
	Université de Karlsruhe (Allemagne)	1,50
	Université de Münster (Allemagne)	1,50
	Université de Saint-Gall (Suisse)	1,50
	Université de Toronto (Canada)	1,50
	Université de Virginie (Etats-Unis)	1,50
	Université de Zurich (Suisse)	1,50

Les autres écoles françaises du classement

89	Ecole centrale de Paris	1,00
	Ecole centrale de Lille	1,00
	Ecole nationale supérieure des PTT	1,00
	Essec	1,00
	European Business School-Paris	1,00
	Université Paris V	1,00
	Université Paris IV	1,00
205	Ecole nationale supérieure des télécoms	0,83
216	Institut catholique de Paris	0,50
	Ecole nat. supérieure de sécurité sociale	0,50
	Cnam	0,50
	Ecole d'ingénieurs de Purpan	0,50
	Supélec	0,50
	EM-Lyon	0,50
	Eseo-Angers	0,50
	Institut supérieur de gestion	0,50
	Université Bordeaux I	0,50
	Université Paris IX	0,50
343	Ecole du pétrole et des moteurs	0,33
375	Ecole nationale de l'aviation civile	0,25

AUX SOURCES DU CV DU TOP MANAGEMENT MONDIAL

Techniquement, le classement de l'Ecole des mines est très simple : si un patron du « Fortune 500 » a étudié uniquement dans une école, celle-ci se voit attribuer un point. S'il a suivi deux cursus (HEC et Stanford, par exemple), chaque établissement reçoit un demi-point, et ainsi de suite. En cas d'impossibilité d'identifier le parcours académique d'un dirigeant – ce qui est le cas pour une trentaine d'entre eux –, aucun point n'est attribué. Le cumul des points fournit le classement des établissements d'enseignement supérieur. Il s'agit donc d'un palmarès monocritère et non subjectif : si vous reconstituez le CV des dirigeants du « Fortune 500 », vous arriverez au même résultat que l'Ecole des mines.

UN CRITÈRE ORIGINAL

Le classement des grandes écoles françaises publié par *L'Expansion* (avril 2009) est fondé sur les salaires des diplômés à la sortie de l'école et après trois ans de carrière. Celui de l'université Jiaotong, à Shanghai, se concentre sur les performances de recherche des établissements. Celui des Mines « photographie » les filières de formation des PDG. Certes, il s'agit de leaders ayant fait leurs études il y a vingt ans ou plus. Mais on peut le lire aussi comme un état de la puissance des réseaux des grandes écoles dans le temps. Les Mines vont d'ailleurs reproduire ce classement chaque année, ce qui fournira une évolution dynamique sur la durée.

LES PAYS VEDETTES

Les Etats-Unis placent 10 universités dans le top 25 des établissements, devant le Japon (6). La France est troisième avec 5 grandes écoles (HEC, ENA, Sciences Po, Polytechnique et les Mines), devant le Royaume-Uni, la Corée du Sud et l'Espagne.



2 QUESTIONS À
NICOLAS CHEIMANOFF,
Directeur des études à Mines-ParisTech

« Le classement contredit des idées reçues sur la France »

Pourquoi une troisième édition du classement de Mines-ParisTech ?

★ Nous démontrons que la France n'est pas aussi absente du palmarès de l'enseignement supérieur qu'il semblerait à la lecture du « classement de Shanghai ». Vingt-huit établissements tricolores – HEC, l'ENA, Polytechnique, Sciences Po, l'Insead, etc., bien sûr, mais aussi nombre d'universités – sont présents, soit un de plus que l'an dernier. Contrairement à une idée reçue, les grandes écoles françaises ne forment pas que des compatriotes. Elles ont accueilli presque une dizaine des patrons étrangers du « Fortune 500 ».

Pourquoi les facs japonaises sont-elles en tête ?

★ Cela s'explique par la puissance des entreprises japonaises – elles sont 60 dans le « Fortune 500 » – et par le fait que tous les dirigeants japonais sont formés dans leur pays : 17 grands patrons japonais sont passés par l'université de Tokyo ! Le classement confirme par ailleurs que les Etats-Unis et la Grande-Bretagne ne sont pas de si grands pourvoyeurs de dirigeants que l'on croit. Harvard, par exemple, n'a fourni le principal diplôme que de six PDG américains.

Propos recueillis par I.H.

➔ l'entreprise et du management et coordinateur de l'ouvrage *Le Nouveau Visage des dirigeants du CAC 40* (Pearson, Village mondial, 2008). Mais le monde s'est agrandi. Auparavant, se frotter aux Etats-Unis et à l'Europe occidentale suffisait. De plus en plus, l'Asie, l'Inde et les pays de l'Est sont des étapes de carrière obligées. « L'expérience mixte pays occidentaux-pays émergents est recherchée, car elle prouve la capacité d'adaptation de la personne », confirme Emeric Lepoutre, dirigeant du cabinet de chasseurs de têtes Spencer Stuart.

Culture managériale et réactivité de rigueur

La maîtrise de trois langues s'impose peu à peu face au seul usage de l'anglais. Martin Vial, directeur général du Groupe Europ Assistance (6 000 salariés dans 33 pays), parle couramment l'anglais et apprend l'espagnol et l'italien. Quant aux diplômés, « l'onction du prestigieux parchemin d'origine ne suffit plus. Les conseils d'administration jugent désormais le patron sur ses résultats », relève Pierre-Louis Dubois. Il était temps. De même, la seule bosse des maths est devenue un dos-d'âne qui ralentit le manager : « Il faut doubler sa formation d'ingénieur d'une connaissance managériale, et avoir étudié en partie à l'étranger », estime Jean-Paul Bailly, président du Groupe La Poste, lui-même diplômé de l'X et du MIT.

Ah, la fameuse « vision » de l'entreprise ! Xavier Huillier (Vinci), Jean-Pascal Tri-

coire (Schneider Electric), Henri de Castries (Axa) en sont crédités, parmi d'autres. Par essence au cœur du leadership, « cette vision doit désormais se doubler d'une agilité extrême pour gérer les mille paradoxes de l'époque », pointe Nicole Prud'homme, directrice de Hudson Talent Management. Polytechnicien et diplômé des Ponts et Chaussées, Xavier Caïtucoli, 38 ans, cofondateur de Direct Energie (producteur et fournisseur d'énergie), expérimente chaque jour sa capacité d'adaptation : « Quand le baril de pétrole passe de 50 à 150 dollars puis redescend à 40, les secousses sont violentes, il faut savoir rebondir tout en gardant le cap. »

«
Le leadership
d'aujourd'hui
implique d'avoir
une endurance
physique et mentale,
car la pression est
permanente
et vient de tous
les horizons. »

Xavier Caïtucoli
PDG de Direct Energie
Diplômé de l'X et des Ponts.



JÉRÔME CHATIN

De fait, son entreprise, née en 2004, génère déjà 300 millions de chiffre d'affaires et devrait atteindre 500 millions cette année. Tout cela sous les feux de la presse et des analystes financiers : « Les dirigeants nouveaux doivent prouver leur capacité à gérer les crises, car, à l'heure du village mondial et de l'accélération des technologies, l'exigence de réactivité est exacerbée par les médias », estime Martin Vial.

La maîtrise de la finance reste un impératif

Pour emmener derrière soi ses équipes, il faut s'appuyer sur une solide garde rapprochée. Or « recruter des gros calibres qui seront vos potentiels successeurs fait peur », relève Frank Brown, doyen de l'Insead et auteur de l'ouvrage *The Global Business Leader* (Palgrave, 2007). La solution : moins s'accrocher à son fauteuil. « Même si cela se pratique trop peu en France, il faut être prêt à quitter son poste au bout de cinq ans, sept au maximum. Sinon le risque est de prendre des décisions qui empêcheraient, in fine, les gens d'innover, ce qui serait fatal à l'entreprise. » Aux Etats-Unis, dans la *to do list* d'un nouveau président, figure en bonne place « trouver mon successeur », confirme Eméric Lepoutre, de Spencer Stuart. Les comités de nomination réclament de plus en plus au patron qu'il leur présente de façon régulière les autres dirigeants, afin d'évaluer leur aptitude à prendre sa place. « Le règne du seul QI et du patron implacable et froid est battu en brèche », résume Alain Deniau, *managing partner* du cabinet de chasseurs de têtes Heidrick & Struggles.

Autre paramètre : concilier des intérêts humains opposés. Jean-Paul Bailly souligne qu'« il faut savoir faire aller dans le même sens des entités de plus en plus nombreuses, aux intérêts divergents : collaborateurs, syndicats, élus locaux, actionnaires, clients ». Même le trio d'interlocuteurs traditionnels – actionnaires, consommateurs, salariés – a de nouvelles préoccupations. « Certains actionnaires veulent de la rentabilité, d'autres exigent un comportement socialement responsable. Le client veut des produits à la fois pas chers et équitables », explique Jacques Igalens, vice-président de l'université de Toulouse I et coauteur de l'ouvrage *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises* (Dunod, 2009). Et il faut aussi tenir compte des ONG et des associations de petits actionnaires...



JÉRÔME CHATIN

Dans un monde où la finance règne toujours en maître, « le dirigeant doit évidemment avoir une connaissance aiguë des chiffres », ajoute Diane Segalen, associée du cabinet de chasseurs de têtes (de dirigeants) CTPartners. Indispensable pour communiquer avec les analystes financiers, les agences de notation, les autorités de marché, les *hedge funds*, activistes, fonds souverains... Ce n'est pas un hasard si le polytechnicien et énarque Frédéric Oudéa a accédé à la tête de la Société générale après avoir occupé plusieurs postes au ministère des Finances, de 1987 à 1995, et assuré la fonction de directeur financier, de 2003 à début 2008 (lire son portrait p. 44). Il fait partie de cette génération de directeurs financiers qui prennent le pouvoir (voir *L'Expansion* de juin 2009).

Mental d'acier et résistance physique

La tête dans les tableaux de *reporting*, mais les jambes ? Pour Sylvain Dhenin, directeur de CTPartners, les patrons seraient « des athlètes de haut niveau, dotés d'un mental et d'une endurance physique supérieurs à la moyenne ». Isabelle Capron, diplômée de HEC, directrice générale et associée de Fauchon, recrutée en 2004 pour redresser la marque, se souvient du flot de critiques qui a accueilli le lancement de la nouvelle image : « J'ai écouté, passé au tamis les critiques et trouvé des adaptations, sans me laisser abattre. » « Le grand dirigeant doit avoir les épaules larges pour endosser des responsabilités multi-

«
Le dirigeant
du XXI^e siècle doit
savoir maintenir le
cap sur sa vision tout
en manifestant une
agilité opérationnelle
permanente. »

Martin Vial

Directeur général d'Europ Assistance
**Diplômé de l'Essec et de l'Ecole
nationale supérieure des postes
et télécommunications.**

ples et croissantes, qui étaient autrefois beaucoup plus éparées », observe Jacques Igalens. Chacun s'en sort comme il peut avec parfois, au bout, une lumière inattendue. Didier Pineau-Valencienne, ancien PDG de Schneider SA, aujourd'hui à la tête du comité d'investissement de Sagard, un groupe d'investissement constitué par de grandes familles industrielles, revient sur « l'affaire belge », qui lui avait valu de connaître la prison avant d'être blanchi : « C'est dans ce moment très difficile que j'ai renoué avec la spiritualité. En relisant l'Épître de saint Paul aux Philippiens j'ai appris à être heureux en moi-même, où que je me trouve, quelles que soient les circonstances de la vie. »

Isabelle Hennebelle