

**LES GRANDS PATRONS  
EN FRANCE**  
*Du capitalisme d'État à la financiarisation*

---

Sur **[www.lignes-de-reperes.com](http://www.lignes-de-reperes.com)**,  
consultez le dossier thématique  
et suivez l'actualisation périodique  
de cet ouvrage!

---

FRANÇOIS-XAVIER DUDOUET  
ÉRIC GRÉMONT

# LES GRANDS PATRONS EN FRANCE

*Du capitalisme d'État à la financiarisation*

LIGNES DE REPÈRES

Maquette de couverture: Patricia Chapuis  
Illustration de couverture: AFP

© **Éditions Lignes de Repères**, 2009  
3, rue de Téhéran – 75008 Paris  
Site Internet: [www.lignes-de-reperes.com](http://www.lignes-de-reperes.com)  
ISBN: 978-2-915752-51-9

## Introduction

La crise financière a suscité un regain d'intérêt pour les grands patrons. Partout dans le monde, l'ébranlement du système économique occidental a conduit à interroger le fonctionnement de notre économie et la responsabilité de ses dirigeants. La légitimité des chefs d'entreprise à exercer le pouvoir économique dépend étroitement de leur capacité à œuvrer en faveur d'une croissance globale. Or quand celle-ci vient à faire défaut, c'est le fondement même de leur utilité et de leur position sociale qui est soudainement remis en cause. La vague d'indignation généralisée que suscitent les bonus des banquiers, considérés comme les principaux responsables de la crise, est symptomatique de cette crise de légitimité des dirigeants économiques.

Il y a maintenant une trentaine d'année, la crise inflationniste des années 1970 a remis en cause en Occident le contrat économique et social conçu dans la douleur entre 1920 et 1945. Aux États-Unis le mouvement s'est traduit par de profonds changements dans les rapports entretenus entre les salariés et les grandes entreprises; la monnaie et le crédit, autrefois sévèrement encadrés, ont été libéralisés. En Europe continentale le recul des États providences est un fait avéré, chaque pays a suivi son propre chemin sans parvenir à s'abstraire de la dynamique générale. La construction européenne et plus encore la création de l'euro peuvent être considérées comme le révélateur de l'abandon irrévocable d'un certain capitalisme d'État. Les privatisations ont fait resurgir en France une figure quasiment oubliée depuis 70 ans: le grand

patron privé indépendant de l'État. Mais en raison notamment des origines professionnelles de ces grands patrons, dont beaucoup viennent de l'administration, il faut prendre la réapparition de ce profil comme un fait social nouveau, lourd de sens. C'est d'ailleurs ce que suggère l'intérêt du public quant aux faits et gestes de cette élite émergente aux mœurs bien différentes de celle qui l'a précédée. Le public s'arrête volontiers à l'explosion des rémunérations. Mais, nos grands patrons jouent un rôle moteur dans notre société. Non contents de gérer les entreprises qui leur sont confiées, ils participent également à la gestion des autres via leur présence dans les conseils d'administration, participant ainsi à la constitution d'un milieu des affaires dense et hiérarchisé. Ces hommes sont aussi des figures médiatiques. Certes il faut défendre visiblement les intérêts de la société qui gagne à avoir un « visage », mais leurs actions publiques, citoyennes comme le proclament certains, recouvrent un ensemble beaucoup plus vaste que le simple domaine économique. C'est ainsi que Claude Bébéar (AXA) s'est fait le champion de l'intégration, Michel Pébèreau (BNP-Paribas) s'est préoccupé de la dette publique et Louis Schweitzer (Renault) s'est reconverti dans la lutte contre les discriminations.

Comme toute crise majeure, la récession économique que traverse l'Occident est l'occasion de s'interroger sur les élites de notre système économique et leur légitimité à exercer leur pouvoir. En France, ces remises en cause se sont télescopées avec d'autres affaires, tel le scandale de l'UIMM en 2007-2008, l'affaire Kerviel ou la double rémunération d'Henri Proglio, venant brouiller, un peu plus, les cartes entre les organisations patronales, les employés de la finance et les grands patrons proprement dits. Ce regain général d'intérêt pour les élites économiques, perceptible jusque dans le champ universitaire où se multiplient colloques et numéros spéciaux de revue, obéit autant à un souci normatif (comment doivent se comporter ces élites?) qu'à un désir de connaissance (qui sont-elles?).

Les crises économiques sont aussi des crises politiques. Périodes de changement brutal, elles dévoilent l'ordre social avec crudité, sans ménagement. C'est ainsi que le système financier privé mondial a reçu le soutien des États sans que ni ses structures organisationnelles, ni ses instances de direction ne soient modifiées,

si ce n'est à la marge par le départ de quelques grandes figures emblématiques, surtout aux États-Unis. Certes l'effondrement du système financier aurait conduit à un bouleversement majeur des économies occidentales. Mais n'est-ce pas, suivant la théorie libérale, justement le rôle des crises que de rebattre régulièrement les cartes ? Si le système de valorisation monétaire avait temporairement disparu avec l'effondrement du système financier, les hommes et les biens eux seraient restés et une nouvelle organisation des échanges se serait mise en place, douloureusement, certes, mais plus en adéquation avec l'évolution des structures économiques, sociales et politiques. On peut dès lors se demander si le sauvetage du système financier n'a pas plus eu pour conséquence de sauvegarder les élites économiques et leur système de fonctionnement, dont les rémunérations sont le témoin, que de véritablement rétablir une économie occidentale exsangue. L'intérêt pour l'étude des élites économiques, et en l'occurrence des grands patrons français, puise ici une nouvelle justification, plus politique cette fois : celle de leur rôle et de leur responsabilité dans la société contemporaine.

Qui sont vraiment les grands patrons en France ? D'où viennent-ils ? Comment sont-ils parvenus à la tête des entreprises qu'ils dirigent et surtout à s'y maintenir ? Forment-ils un milieu social cohérent, animé de logiques propres ou ne sont-ils qu'un agrégat d'individualités se heurtant et s'alliant au gré des ambitions et des circonstances ? La notion de « grands patrons » elle-même renvoie à un ensemble de représentations aux contours imprécis où se mêlent l'excellence scolaire, les héritiers de dynastie industrielle et le self-made-man, les anciens hauts fonctionnaires et les managers étrangers, l'individualisme et les réseaux d'affaires, l'argent surtout, en quantité phénoménale, que ce soit à travers les valorisations boursières, les montants records des OPA ou les rémunérations des dirigeants.

Les grands patrons sont incontestablement des figures emblématiques de notre système économique, autrement dit du capitalisme dont ils se revendiquent volontiers. Mais de quel capitalisme parle-t-on ? De l'âge mythique des patrons-entrepreneurs du XIX<sup>e</sup> siècle ? De la société rentière de la Belle Époque ? Du capitalisme d'État qui

lui a immédiatement succédé ou encore de la « financiarisation » de la fin du XX<sup>e</sup> siècle qui conduisit au Krach de 2007-2008 ? Toutes ces périodes peuvent revendiquer avec succès le droit d'illustrer ce que l'on entend habituellement par capitalisme. Mais alors notre compréhension du phénomène, et de là des grands patrons, s'en trouve singulièrement brouillée. En effet, qu'y-a-t-il de commun entre une économie de rente faiblement inflationniste basée sur le franc or et l'économie des Trente Glorieuses fondée sur une forte inflation et l'interventionnisme étatique ? Quelles similitudes entre les frères Lazard, issus de leur Lorraine natale, qui créent en 1848 à la Nouvelle Orléans ce qui allait devenir la Banque Lazard, et un Michel Pébereau, inspecteur des Finances, privatisant le CCF en 1987 puis la BNP en 1993 ? Pourtant, on parle volontiers de « capitalisme » ou de « capitaliste » pour qualifier ces systèmes économiques et ces hommes. Les efforts théoriques pour tenter de définir le capitalisme souffrent eux aussi d'une grande disparité d'approches. De Marx (1985) à Schumpeter (1990), de Weber (1995) à Braudel (1985) en passant par Wallerstein (1980) et la théorie de la régulation (Boyer 1986), la définition du capitalisme s'est toujours trouvée confrontée à la variété des cas empiriques. Tous, cependant, semblent converger pour reconnaître que le capitalisme repose sur une dynamique d'accumulation et de concentration du capital. Peut-être peut-on, alors, s'entendre avec Boltanski et Chiapello (1999) sur une acception à minima de la définition wébérienne du capitalisme qui serait une recherche rationnelle et systématique du profit par des moyens pacifiques en vue d'une accumulation illimitée du capital<sup>1</sup>. À cette première acception, il convient d'ajouter, avec Marx ou Weber, le salariat et la liberté formelle du travail. C'est-à-dire une masse de travailleurs détachée de tout lien de subordination territorial ou personnel et donc en mesure de suivre la circulation du capital dans ses diverses allocations. Suivant ce point de vue le capitalisme est avant d'être un système économique, un type d'organisation social particulier où le travail et l'enrichissement personnel par des moyens pacifiques sont socialement valorisés. Mais ce qui peut sembler

---

1. La définition proposée par Boltanski et Chiapello est ici légèrement augmentée par la recherche rationnelle et systématique du profit.



évident, parce que relevant de nos valeurs, ne l'est pas forcément du point de vue de l'histoire. La chrétienté médiévale faisait passer le travail bien loin derrière l'ascétisme religieux extra-mondain et il faudra attendre la révolution protestante (Weber 1994) puis bourgeoise pour faire du travail l'une des valeurs cardinales de l'Occident. De même à l'époque moderne, l'oisiveté et la prodigalité étaient un signe de la supériorité sociale des nobles français (Elias 1985). Quand Ambroise Roux (PDG de la Compagnie générale d'électricité dans les années 1960-1970) se flattait de prendre trois mois de vacances par an (De Caumont 1996), il s'inscrivait, implicitement, dans ce système de valeur qui identifie l'oisiveté à la domination sociale. Le capitalisme et les valeurs qui le portent sont donc le produit d'une histoire loin d'être linéaire et uniforme. Les systèmes de valeur, de représentation comme les organisations économiques et politiques tendent à se chevaucher plus qu'à se succéder de manière nette et continue. De même, l'effort consenti pour accepter une conception générique du capitalisme doit éviter de mettre en stricte équivalence les hommes et les époques auxquels le terme est appliqué. La montée en généralité nécessaire au travail d'analyse ne peut s'abstenir d'un retour régulier et exigeant aux faits. L'inclination à dégager des tendances de long terme et à réécrire les événements dans la grille de lecture de l'abstraction est une tentative d'intelligibilité du monde, non l'épuisement de la réalité et de l'unicité des cas particuliers.

Ceci étant posé, il convient de compléter la définition que nous avons proposée du capitalisme par deux aspects essentiels : la loi du monopole et la monnaie. La tendance à la concentration n'est pas le propre du capitalisme. Elias (1990) en fait le principe même de la dynamique de l'Occident. Selon lui, les États modernes occidentaux seraient nés de la concurrence que se livraient les seigneuries médiévales en lutte pour leur survie. La compétition aurait peu à peu fait émerger une entité politique unique qui se serait imposée à toutes les autres : l'État moderne occidental appuyé en premier lieu sur les monopoles de la violence physique et de la fiscalité. La loi du monopole, qui supporte cette dynamique, considère que dans une configuration compétitive où la possibilité d'éliminer ou d'absorber ses concurrents est présente, alors la probabilité est forte que les uns sortent vainqueurs et les autres vaincus, et donc que les

ressources, notamment matérielles, soient ainsi concentrées entre les mains d'une minorité. Toute compétition qui permet l'élimination du concurrent est de caractère monopolistique en tant qu'elle suppose l'appropriation définitive des chances de profits des vaincus par les vainqueurs<sup>2</sup>. La compétition que se livrent les firmes contemporaines sur le plan des fusions-acquisitions n'est pas très éloignée, sur ce point, de la concurrence qui animait les seigneuries médiévales; dans les deux cas il faut manger pour ne pas être mangé. À cette différence près que la compétition entre les entreprises est formellement pacifique. Et il est un fait que le capitalisme occidental s'est orienté vers la constitution d'entreprises géantes de plus en plus concentrées (Schumpeter 1990). En ce sens, le capitalisme s'inscrit dans la dynamique de monopolisation mise à jour par Elias, à cette particularité près qu'elle s'effectue principalement par des moyens pacifiques.

Cette conception s'oppose à une autre très largement répandue qui associe capitalisme et libéralisme économique. Mais ainsi que l'a montré Braudel (1979), libre échange et capitalisme sont deux phénomènes distincts qui, s'ils ont pu éventuellement se rapprocher à certains moments de l'histoire, n'en sont pas moins de nature différente. Les diverses tentatives pour limiter les ententes et configurations monopolistiques sont au mieux des formes d'auto-limitation du capitalisme, non sa nature profonde (Boltanski et Chiapello 1999). Dans cette logique, le socialisme tel que l'entendent Marx et plus certainement encore Schumpeter, n'est pas tant un système économique antithétique qu'une forme alternative d'organisation politique, celle qui fait passer la propriété du capital des mains de quelques-uns à celles de l'ensemble. En aucun cas les régimes socialistes ne contestent l'accumulation et la concentration du capital. Au contraire, ils tendraient à renforcer cette dynamique monopolistique. Le socialisme est plus l'antithèse du libéralisme que du capitalisme. C'est pourquoi la France des Trente Glorieuses, malgré l'omniprésence de l'État notamment par le contrôle de la monnaie,

2. C'est toute la différence pour une firme entre perdre un marché et être rachetée. Dans le premier cas, elle peut encore participer à la compétition, dans le second elle en est définitivement exclue en tant qu'unité autonome.

des prix et des salaires, peut être considérée comme un pays capitaliste.

L'autre aspect fondamental qu'il convient d'ajouter à la conception du capitalisme est la monnaie, notamment l'émission monétaire par le crédit. Dans une économie aussi fortement socialisée qu'est l'économie capitaliste, la présence d'un système monétaire cohérent et commun est indispensable, non seulement pour la bonne tenue des échanges mais plus encore pour assurer la liquidité du capital et donc sa concentration. Par économie socialisée, il ne faut pas entendre socialiste, mais une division du travail poussée tellement loin que l'ensemble des agents économiques se trouvent dépendants les uns des autres pour l'accomplissement de leur activité et leur subsistance. Plus les marchés sont intégrés, moins il existe de circuits enclavés, plus les agents économiques sont socialisés au sein d'un vaste système économique. Un tel ensemble ne peut cependant durablement se maintenir en l'absence d'un lien monétaire<sup>3</sup> qui assure la commensurabilité et la circulation des biens et services autant que du capital sous sa forme monétaire. En effet, c'est sous forme monétaire que le capital est le plus liquide et qu'il peut saisir avec la plus grande souplesse les différentes opportunités d'investissement qui se présentent à lui. Mais la monnaie favorise aussi la concentration du capital, pour autant qu'elle rend commensurable et uniformise des formes hétérogènes de richesses. De là, la tendance parfois chez certains auteurs à assimiler le capital uniquement à sa forme « argent », mais ce raccourci n'est possible que parce qu'il existe une unité de compte jouant aussi le rôle de moyen de paiement et de réserve de valeur : autrement dit une monnaie, donc en amont un système financier. Il est difficile, encore plus aujourd'hui avec la crise financière que nous traversons, de limiter la définition du capitalisme à ses aspects productifs, sans tenir compte du système financier qui le fait vivre. Loin de reprendre le débat de la « neutralité » de la monnaie<sup>4</sup> (Brossard 2001) sur l'appareil productif, nous nous contenterons de pointer le rôle des banques modernes dans

3. Monnaie unique ou système monétaire permettant la conversion des monnaies entre elles

4. Pour une présentation de ce débat voir notamment Brossard (2001).

l'émission monétaire et l'offre de crédit. Celles-ci ne se contentent pas de mettre à la disposition des agents économiques les quantités de monnaie nécessaires à leurs échanges, mais plus encore elles créent de la monnaie, au sens premier du terme, par l'offre de crédit. Le système bancaire capitaliste a ceci de particulier – et pour Schumpeter c'est presque là le trait distinctif du capitalisme – de prêter des quantités de monnaie qui ne sont que partiellement couvertes par les dépôts et fonds propres de la banque<sup>5</sup>. Ce mécanisme revient en pratique à mettre sur le marché une quantité de monnaie qui n'a pas de contre-valeur matérielle immédiate, mais que l'on suppose à venir (sous la forme des remboursements de la créance). En cela le crédit constitue dans le système capitaliste une forme nouvelle de création monétaire, qui peut atteindre des proportions tout à fait considérables, par exemple quand l'ensemble d'un pays, y compris les consommateurs, vit à crédit. Mais le crédit est aussi un moyen indirect d'alimentation du processus de concentration, en offrant aux entreprises les moyens de se racheter les unes les autres. En contrôlant la monnaie, c'est-à-dire le loyer de l'argent et de là le crédit, le système bancaire est donc au cœur du système capitaliste contemporain. Suivant que celui-ci est placé sous la tutelle de l'État ou au contraire indépendant, la configuration du pouvoir politique capitaliste est substantiellement différente.

Nous entendons donc le capitalisme comme une forme pacifique du processus de concentration, dont la forme contemporaine est indissociable de la monnaie crédit.

C'est dans ce contexte d'accès à la monnaie et de dynamique monopolistique que nous chercherons à comprendre et analyser les grands patrons en France. Ce faisant nous nous devons d'adopter une perspective historique qui, sans refaire l'histoire du capitalisme français, précisera les principales évolutions survenues au cours du XX<sup>e</sup> siècle : nationalisation, privatisation, mondialisation. Les grands patrons du XXI<sup>e</sup> siècle sont, en effet, le produit d'une histoire qui a vu l'économie nationale passer de la tutelle étroite de l'État à une internationalisation de plus en plus marquée

5. Voir Schumpeter (2004) tome 2, chapitre 7, *La Monnaie, le Crédit et les Cycles*.

dont les grandes entreprises ont été le principal catalyseur. La Grande Guerre puis la dépression des années 1930 ont vu l'État français occuper une position de plus en plus importante dans l'économie nationale, venant au secours des secteurs en déclin comme le transport ferroviaire ou captant la structure faïtière de l'émission monétaire par la prise de contrôle de la Banque de France en 1936. Le point d'orgue de ce processus de nationalisation de l'économie surviendra avec la Libération qui voit des secteurs entiers de l'économie, à commencer par la banque et l'assurance, tomber dans le giron de l'État. Les Trente Glorieuses sont donc d'abord les années de l'apogée du capitalisme d'État en France, où la main mise administrative ne se limite pas au secteur public mais s'étend au contrôle des prix et des salaires. Pourtant ce modèle de développement économique fit long feu. Au moment même où les économies socialistes du bloc de l'Est commençaient à sombrer, l'État providence occidental entraînait lui aussi en crise. Les années 1970 marquent ainsi un virage vers la privatisation de l'économie française, un processus qui ne doit pas être confondu avec une libéralisation de l'économie au sens théorique, ni être réduit aux privatisations des entreprises publiques. Retardé par la parenthèse socialiste des années 1981-83, le processus s'engage résolument à partir du milieu des années 1980 pour se poursuivre jusqu'aux années 2000. Cet épisode, largement étudié, est bien connu. Moins abordé, cependant, est le mouvement conjoint de privatisation de la monnaie et des élites administratives. En effet, le désengagement de l'État de l'économie, ne s'est pas limité à la vente des grandes entreprises publiques, mais a touché tout autant les élites de la nation (Dudouet et Grémont 2007). Les grands patrons du secteur public, notamment ceux qui étaient à la tête des grandes banques nationalisées, ont ainsi réussi une reconversion d'autant plus brillante dans le capitalisme privé qu'ils ont souvent été les auteurs de la transformation. C'est donc un processus socio-économique qui touche la France des années 1980-2000 au travers du terme générique des « privatisations » et non pas seulement une recomposition économique. Face à l'affaiblissement de l'État, les élites du pays se sont orientées vers les nouveaux pôles du pouvoir, la grande entreprise privée. Dans le même temps, la monnaie et les firmes s'internationalisaient. En 1999, le franc se fondait

dans la nouvelle monnaie européenne, tandis que les leaders du CAC40 échangeaient leur statut de champions nationaux contre celui de géants mondiaux et voyaient les capitaux étrangers entrer massivement à leur capital (selon la Banque de France, plus de 45 % de la capitalisation boursière des entreprises françaises du CAC 40 étaient détenus par des résidents étrangers fin 2006). Les grands patrons d'aujourd'hui sont à l'image de ces recompositions, partagés entre un capitalisme familial minoritaire, des managers majoritaires issus du public comme du privé et quelques patrons de nationalité étrangère incarnant le processus de mondialisation. Mais l'internationalisation des activités et des capitaux ne s'est pas encore accompagnée d'une transnationalisation équivalente des grands patrons. Contrairement à ce qu'avançaient certains auteurs néo-gramsciens (Robinson et Harris 2000 ; Sklair 2001), les patrons ne se sont pas fondus dans la mondialisation, en s'émancipant de toute racine nationale. L'intensification des échanges et l'internationalisation des trajectoires professionnelles, comme de certaines représentations, voire de certains modes de vies, n'ont pas sonné le glas des milieux d'affaires nationaux qui demeurent un point d'ancrage déterminant. Cette dernière observation justifie l'intérêt d'une étude des grands patrons « français » en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, c'est-à-dire compris comme les acteurs qui font le milieu des affaires français, ou plus précisément la « place de Paris ». L'identification d'un tel milieu n'est cependant pas aisée, tant les relations d'affaires ne se donnent pas facilement à voir. On peut toutefois s'en remettre aux formes institutionnelles par lesquelles la « place de Paris » s'organise concrètement et se manifeste, à elle-même comme auprès de l'extérieur ; c'est-à-dire les grands indices boursiers, à commencer par le CAC 40, et les associations professionnelles des grandes entreprises comme Paris Europlace ou l'Association française des entreprises privées (AFEP). Toutefois, ces deux associations étant relativement discrètes sur leur composition et leur fonctionnement tout en étant principalement composées des dirigeants des entreprises du CAC 40, on peut en revenir à l'indice phare de la bourse de Paris pour circonscrire le cœur du milieu des affaires français. Le Mouvement des entreprises de France (Medef), souvent associé aux grands patrons, en est, en fait, relativement éloigné du fait de sa vocation à représenter

l'ensemble des entreprises françaises et de sa structure fédérative; très peu de grands patrons y occupent des fonctions dans les instances dirigeantes. Enfin la composition des conseils d'administration des entreprises du CAC 40 montre que celles-ci forment un espace social pertinent. Leurs dirigeants occupent souvent des mandats dans les conseils des autres entreprises formant ainsi un réseau de relations sociales qui recouvre l'ensemble de l'indice.

L'analyse des grands patrons français que nous présentons ici se veut tout autant historique, économique que sociologique. Ce n'est qu'à ce prix, nous a-t-il semblé, que nous pouvions proposer une compréhension de cette population qui s'inscrive résolument dans les grands problèmes contemporains, à commencer par les transformations politiques et économiques que connaît notre pays.

Cet ouvrage n'est ni une hagiographie de quelques grandes figures, ni la reprise du discours convenu sur la gouvernance d'entreprise et encore moins la dénonciation pamphlétaire d'une population régulièrement attaquée. Son ambition vise d'abord à réconcilier différentes approches disciplinaires afin de produire un discours critique sur les formes contemporaines du pouvoir économique et les transformations du capitalisme en France. C'est pourquoi, plutôt que de nous concentrer sur tels ou tels aspects (économiques, sociologiques, historiques), nous avons essayé de les combiner pour montrer en quoi ils s'articulent les uns aux autres et participent de la construction de notre époque. En ce sens, les grands patrons sont tout autant des acteurs majeurs de l'histoire économique du pays que le symptôme d'un processus qui les dépasse et qui prend ses racines dans le temps long de l'histoire occidentale. Pour ce motif, sans doute sont-ils les derniers représentants emblématiques d'une histoire économique qui désormais ne s'écrit plus seulement en Occident.

### DÉFINITION, MÉTHODE ET SOURCES

Que signifie l'expression « grand patron » ? Si la notion peut sembler immédiatement faire sens, elle soulève un nombre croissant de difficultés dès que l'on tente de l'approcher précisément<sup>6</sup>. Le terme de patronat, souvent utilisé pour désigner l'ensemble des dirigeants d'entreprise est lui-même ambigu. Il désigne tout autant un hypothétique groupe social formé des chefs d'entreprises que les organisations qui les représentent dans le cadre des relations avec les syndicats et les pouvoirs publics, voire les bourgeois en tant que détenteurs du capital. Comme ensemble social, la notion de patronat reste très largement indéterminée (Weber 1988 ; Villette et Vuillemot 2007 ; Joly 2007) et ne peut-être mobilisée sans une complète redéfinition en fonction de la population qui est précisément étudiée. Comme forme d'action collective engagée dans le dialogue salarial, la notion pose encore de nombreuses difficultés liées à l'histoire même de ces organisations et à la manière dont elles se construisent comme acteur social (Rabier 2007 ; Offerlé 2009). Nous laisserons de côté cette dernière dimension pour nous concentrer uniquement sur la formation sociale que les grands patrons tissent entre eux. Mais même en restreignant ainsi le champ d'investigation, les difficultés continuent de s'accumuler. Les statuts couramment associés à la notion de patron, tel que propriétaire, entrepreneur, employeur, manager, ne se recourent pas nécessairement. On sait depuis longtemps (Berle et Means 1932) que le propriétaire d'une entreprise n'est pas forcément son dirigeant exécutif et ce d'autant plus pour les sociétés anonymes cotées. L'un des exemples le plus emblématique est sans doute celui de Liliane Bettencourt, actionnaire majoritaire de L'Oréal, mais qui n'a jamais exercé la direction effective de son groupe. De même qu'il n'est pas nécessaire d'être dirigeant d'entreprise pour être entrepreneur (Schumpeter 1990)<sup>7</sup>, il n'est pas non plus nécessaire d'être patron pour assumer au quotidien les fonctions d'employeur ainsi que les

6. Un séminaire de recherche organisé par la DARES et regroupant de nombreux experts français a ainsi pu mettre récemment en évidence toute la difficulté qu'il demeure à établir une définition satisfaisante du « patronat ». DARES, « patronat et organisation patronale », séminaire tenu au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2008.

7. La notion même d'entrepreneur évolue chez Schumpeter entre ses écrits de jeunesse qui fait la part belle au mythe de l'agent innovateur et les conceptions plus réalistes des conditions de l'innovation dans les ouvrages de la maturité. Voir à ce sujet Villette et Vuillemot (2007).



responsables des ressources humaines l'expérimentent chaque jour. Enfin la taille de l'entreprise et les origines sociales des dirigeants sont d'autres facteurs d'hétérogénéité : qu'y-a-t-il de commun entre le créateur autodidacte d'une entreprise artisanale et un grand banquier issu de l'inspection des Finances ou encore avec l'héritier d'un groupe régional ? On peut essayer de s'en remettre à la notion de chef d'entreprise, mais au-delà de la variété des entités économiques dirigées (petite et grande entreprise, secteur agricole, industriel et de service, implantation locale et multinationale), on est en droit de se demander qui est vraiment le chef ? Si la réponse ne pose pas (trop) de difficulté dans le cadre de la PME artisanale de type SARL où le gérant se confond souvent avec le propriétaire, cela est plus délicat dans le cadre des grands groupes cotés. Malgré les efforts du sens commun et de nombreux observateurs spécialisés pour réduire la direction de l'entreprise à une personnalité unique, force est de constater que la gestion des grands groupes est une entreprise éminemment collégiale qui va des actionnaires au comité exécutif – ou ses équivalents – en passant bien sûr par le conseil d'administration ou de surveillance. Au final, ce sont souvent entre vingt et trente personnes, si on retranche les actionnaires, qui composent le sommet des grandes entreprises. De cette direction collégiale se dégage la fonction du PDG (Président-Directeur général), souvent attachée à la figure emblématique du grand patron. Nous pourrions ainsi définir le grand patron comme étant le PDG d'une grande entreprise. Toutefois, ce faisant nous risquerions de perdre bon nombre de troupes en cours de route, tant le nombre de dirigeants qui cumulent les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général tend à diminuer ces dernières années. L'autre solution, adoptée par de nombreux observateurs, est de s'intéresser uniquement au dirigeant qui exerce la plus haute fonction exécutive : directeur général, président du directoire ou gérant pour les sociétés en commandite par actions<sup>8</sup>. Mais à moins de considérer que les présidents de conseil ne sont là que pour inaugurer les chrysanthèmes, il n'y a pas de raison particulière pour les exclure *a priori* du monde des grands patrons, ce d'autant plus qu'ils ont souvent exercé auparavant des fonctions exécutives. Nous entendons donc par «grands patrons», l'ensemble des présidents de conseil, les directeurs exécutifs (directeur général, président du directoire, gérant), ainsi que naturellement ceux qui cumulent les deux fonctions : les PDG.

8. Au sein du CAC 40, il s'agit de Lagardère et Michelin.

## 20 – LES GRANDS PATRONS EN FRANCE

Les analyses prosopographiques que nous proposons dans cet ouvrage seront basées sur cette définition<sup>9</sup> et couvriront l'ensemble des sociétés cotées au CAC 40 entre 2002 et 2008. Les sources utilisées sont principalement la communication institutionnelle des entreprises (rapports annuels et communiqués de presse), suivies des articles de presse et des quelques ouvrages biographiques consacrés aux grands patrons français.

9. Nous avons été cependant amenés à restreindre cette définition aux seuls directeurs exécutifs dans le cadre de la comparaison avec les travaux de Bauer et Bertin-Mourot sur l'analyse de trajectoire (voir Chapitre 2).

# 1

## Bref regard sur l'histoire économique de la France

### 1. La longue route des nationalisations

#### *1880-1914, le paradis perdu du libéralisme français*

Il est d'usage de dater les grandes nationalisations françaises de la Libération, en faveur desquelles le parti communiste aurait joué un rôle déterminant. De cette façon l'État providence capitaliste et industriel des Trente Glorieuses a longtemps été présenté comme le fruit d'une volonté idéologique marquée à gauche, rendu possible par l'état désastreux de l'économie française à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Curieusement les gouvernements de droite qui se sont succédé de 1958 à 1981 se sont très bien accommodés du capitalisme d'État, lequel a probablement connu son zénith sous le Général de Gaulle. De même, les privatisations des années 1980 ont été implicitement présentées et vécues par certains de leurs promoteurs comme un retour à la Belle Époque et au libéralisme bourgeois que la Première Guerre mondiale avait brisé. Le capitalisme d'État n'aurait donc été qu'une longue parenthèse douloureuse jusqu'à la reconstitution d'un capitalisme privé puissant à la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Il faut pourtant déconstruire la vision que l'on peut avoir de l'enchaînement des événements. Désirable ou pas, le retour à la veille de la Première Guerre mondiale a toujours été impossible, de près ou de loin. La nationalisation de l'économie s'est déroulée sur une longue période, dont 1945 n'est que le point d'orgue législatif. De la même façon la privatisation de l'économie,

à la fin du siècle, ne renoue pas avec la Belle Époque et un libéralisme enfin retrouvé. Elle a fait entrer le capitalisme français dans un monde nouveau à plus d'un titre: celui de l'émission monétaire débridée et des entreprises mondes. Les grands patrons français propriétaires de leur entreprise sont devenus la fraction minoritaire du milieu des affaires. Le profil dominant aujourd'hui est le manager non-propriétaire issu généralement des grandes écoles et, si possible, ayant connu le service de l'État. La compréhension de ce que sont les grands patrons contemporains implique donc de les réinscrire dans le contexte historique d'où ils sont issus: le processus de nationalisation-privatisation certes, mais aussi les contextes monétaires et européens qui ont contribué à transformer l'environnement des grandes entreprises.

Les années précédant la Grande Guerre voient le zénith de la société libérale en Europe et en France. Les impôts sont bas, la dépense publique rare. Le budget de l'État français en 1913 souligne son caractère libéral, il pèse moins de 12% du PIB. Les visées impérialistes du pays s'incarnent dans la répartition des dépenses: le ministère de la guerre monopolise 35% du budget contre 7% pour l'éducation et 7% pour les investissements d'infrastructure. Le poste budgétaire « Travail et prévoyance sociale » n'occupe, lui, que 0,2% du budget total. L'étalon or garantit à la fois une forte stabilité monétaire à l'économie et l'absence de problème de change. La place financière de Paris gère une épargne abondante qu'elle oriente aussi bien vers l'investissement national qu'international. L'argent français s'investit partout à travers le monde. C'est ainsi que des capitaux franco-belges participent à la création de la Compagnie de distribution des eaux catalanes (devenue Agbar), aujourd'hui à nouveau une filiale de Suez Environnement. L'immobilier atteint des sommets historiques. Peu d'inflation, une croissance des revenus et des pics productifs que l'on mettra plus de 20 ans à dépasser, voilà le souvenir qu'a pu laisser la Belle Époque. Bien sûr cette mémoire enjolivée n'intègre pas le prix social et humain, l'inégalité des revenus et des patrimoines matérialisés par la puissance de la rente, la mortalité à l'usine, les coups de grisou et le déracinement des populations rurales. En mars 1906, la catastrophe minière de Courrière emporte 1 100 mineurs d'un coup. Les viticulteurs ruinés par le phylloxera

s'agitent lors de ce que l'on appellera « la révolte des gueux » ; la troupe tire, il y aura des morts, des blessés par centaines. La période voit aussi se construire le monde syndical et les premières institutions de secours et de prévoyance qui prendront leur envol décisif lors des années 1930. Déjà pourtant des voix s'émeuvent et s'inquiètent de l'emprise grandissante de l'État sur la société et la vie économique en particulier (Denord 2007). Le processus de monopolisation constitutif de l'État moderne occidental (Elias 1990), n'est pas encore achevé. De nombreux domaines, à commencer par la monnaie, l'énergie, le transport ferroviaire ou encore la protection sociale sont appelés à entrer dans son giron.

### ***1914-1945, Quand l'économie devient publique***

La Grande Guerre a provoqué en France une hémorragie humaine et financière sans précédents. La dette de l'État a littéralement explosé dépassant largement les capacités du système financier français. Il a donc fallu recourir aux expédients d'usage en procédant à une émission monétaire massive qui masquait en pratique une hausse verticale du taux d'imposition. Naturellement l'inflation s'enflamme. Entre 1914 et 1918, les prix sont multipliés par 2,1 avec des taux d'inflation annuels de l'ordre de 20% durant quatre années consécutives, ce qui ne s'était jamais vu depuis la période de la Révolution française. Le salaire réel s'est effondré durant la guerre mettant de nombreux locataires hors d'état de payer leurs loyers. L'État soucieux de l'ordre social et du moral des troupes n'a pas eu le choix. Comment expulser les femmes et les enfants de ceux qui risquaient leur vie en Artois et en Champagne ? Il a pris la seule mesure qu'il avait à sa disposition, en suspendant l'obligation de payer les loyers inférieurs à des montants déterminés suivant les zones géographiques par un décret pris en août 1914 dès l'ouverture des hostilités... De fait les propriétaires qui avaient financé leur acquisition par l'emprunt se sont retrouvés ruinés et amenés à liquider leur patrimoine au pire moment. Le marché immobilier, le plus important des marchés du capital, est mort à ce moment précis générant après le conflit une reprise en main du marché via la mise en place de structures de financement adaptées et l'embryon de ce qui deviendra

l'empire des HLM<sup>1</sup>. L'impression massive ne pouvait bien sûr être compatible avec le maintien de l'étalon or. L'inflation a ravagé la rente, mais l'or reste pour beaucoup la référence monétaire par excellence. Son abandon progressif ne sera pas volontaire, il se fait sous la pression des événements au cours d'un processus qui n'est pas exempt de retours en arrière. C'est ainsi que Poincaré officialisera en juin 1928 une division par cinq de la valeur du franc par rapport à l'or. Même si elle rétablit au passage la convertibilité du franc en or suspendue en 1914, cette tentative de stabilisation de la monnaie et de rétablissement de la convertibilité s'inscrit dans une tentative coordonnée. Le Royaume-Uni avait déjà rétabli en 1925 la convertibilité en or de la livre Sterling suspendue en 1914 à l'instigation de Winston Churchill. Le rétablissement de la convertibilité suppose de fait un cycle dépressif initial lié à la rétractation du crédit. Elle suppose aussi des réajustements du commerce mondial et des taux, qui sont pour partie à l'origine de la grande dépression américaine. Celle-ci sonnera le glas définitif de l'étalon or libéral, le Royaume-Uni abandonnera la convertibilité en 1931. Aux États-Unis la référence à l'or sera maintenue mais au prix d'une violente dévaluation par rapport au métal décidée en 1934 sous la houlette de Franklin D. Roosevelt. Les États-Unis sont le dernier pays occidental à se trouver confronté à la crise financière qui, pour certains, dure depuis la fin de la guerre sans discontinuer, comme en Allemagne qui en l'espace de 10 ans cumula deux dépressions et un épisode hyper inflationniste.

À la dévaluation, Poincaré ajoute une obligation de couverture par la banque de France de 35 % des avoirs détenus chez elle par des tiers et théoriquement réalisable en or, cette souplesse laissait en substance une marge de manœuvre complémentaire pour ouvrir un nouveau round de dévaluation par rapport à l'étalon. La disparition progressive du capital privé, au cours des années 1920 et 1930, a rendu l'État seul capable de disposer des marges de manœuvres pour investir. Que signifie pratiquement la disparition du capital ? Si l'on excepte les pertes humaines et matérielles de la Grande Guerre, les troubles monétaires et financiers ne font

---

1. Loi Loucheur du 13 juillet 1928.

disparaître ni les ponts ni les machines outils ; surtout, les hommes eux aussi restent. Ce qui disparaît c'est le médium permettant l'échange, la possibilité d'évaluer le rapport productif entre les uns et les autres et donc par la même, la possibilité d'arbitrer entre un marché et un autre. Autrement dit, les troubles monétaires rendent le marché inopérant et donnent à la planification d'État un avantage décisif, irrécusable, celui de permettre sous une forme ou une autre la reprise de l'investissement dans l'appareil productif et les infrastructures. L'usage de cette capacité suppose alternativement un financement par l'impôt, lequel est toujours impopulaire ou un financement par l'impression monétaire, plus indolore qui s'est imposé de lui-même au gouvernement, devenu keynésien de circonstance, avant même la publication du *Traité sur la monnaie* en 1930. C'est ainsi, au milieu des débâcles bancaires des années 1930, qu'un nouveau capitalisme centré sur l'État a commencé à voir le jour, grandement facilité par la retraite du commerce international et l'effondrement des marchés des capitaux. Les premières nationalisations engagées par le Front Populaire en 1936 n'ont fait qu'officialiser un processus en cours depuis des années. On peut mesurer cette dynamique de long terme au travers de la nationalisation de trois domaines emblématique : les chemins de fer, industrie mature, l'aéronautique en plein essor et la monnaie au travers de la nationalisation de la Banque de France.

L'existence d'une Banque de France quasiment privée ne posait pas de problèmes particuliers lorsqu'il n'existait pas de politique monétaire gouvernementale et que la création monétaire restait cantonnée aux effets naturels du crédit bancaire (Schumpeter 2005). L'ensemble de l'émission monétaire est devenue une affaire d'État dès lors que les marchés financiers se sont trouvés dans l'incapacité de répondre aux besoins considérables de la Grande Guerre. Cette problématique, que les gouvernements ont tenté de circonvenir tout au long des années 1920, est devenue de plus en plus prégnante à mesure que la dépense publique prit de l'ampleur, et ce malgré l'opposition des banquiers centraux qui essayèrent jusqu'au dernier moment de s'en tenir à une orthodoxie rendue impraticable par les faits eux-mêmes. L'échec du cartel des gauches à obtenir les coudées franches en matière d'impression et son appel à lutter contre le « mur de l'argent » sont des symptômes de

la résistance de l'institution. Le conflit sera résolu en 1936 par la quasi nationalisation de la Banque de France qui s'accompagnera de la fin de la convertibilité or de la monnaie pour les particuliers. Ce n'est que le 2 décembre 1945 que la banque sera nationalisée en bonne et due forme. Mais l'essentiel du chemin avait été parcouru à la fin des années 1930, non pas tellement du fait du Front Populaire souvent invoqué mais sous l'empire des difficultés économiques.

Les chemins de fer ont été la grande affaire du second XIX<sup>e</sup> siècle. Les compagnies ferroviaires occupaient alors le devant de la scène boursière conjointement avec les banques et les emprunts d'État. Mais dans les années 1920, le temps de la croissance est fini, l'ensemble du territoire est équipé alors que la concurrence des autres modes de transports, à commencer par l'automobile, s'exacerbe. Les anciennes stars de la cote et de l'épargne n'échappent pas aux difficultés financières. L'État doit, de plus en plus, intervenir pour soulager les compagnies privées en péril (Doumayrou 2007). La puissance publique, qui concédait seulement le réseau, s'est retrouvée contre son gré à devoir assumer une part croissante de la gestion directe du trafic. Le phénomène n'est d'ailleurs pas propre à la France, qui apparaît en ce domaine plutôt en retard. Les chemins de fer suisses sont nationalisés en 1902, ceux de l'Italie en 1905, l'Allemagne crée la Deutsche Bahn en 1920 et la Belgique la SNCB en 1926. La création de la SNCF est donc la conséquence logique et tardive d'un processus de concentration propre au secteur ferroviaire qui ne pouvait se faire qu'avec l'aide et le contrôle de l'État compte tenu de la situation financière du pays à ce moment précis. La concentration permettra de générer de considérables économies d'échelle et de rationaliser le réseau et l'accès à celui-ci. Un détail révélateur permet de cerner l'esprit dans lequel s'est opérée la constitution de la société à sa création ; l'État n'en détient que 51 %, le reste étant entre les mains des anciennes compagnies privées. Le solde du capital ne sera payé qu'en 1983 date à laquelle le processus de privatisation se dessine de plus en plus clairement à l'horizon.

Dans le domaine de l'industrie aéronautique, la situation était très différente. Le secteur était jeune, en pleine croissance et riche d'une multitude de petites entreprises individuelles. Il va connaître



un processus de création-destruction extrêmement violent joint à un processus de concentration non moins rapide. L'État viendra assez rapidement mettre de l'ordre dans cette industrie jugée stratégique pour des raisons militaires. C'est dans les années 1930 que l'on constituera le socle de l'aérospatial. Comme dans le domaine ferroviaire, l'existence d'acteurs privés n'est absolument pas exclue. C'est ainsi que l'on peut distinguer Dewoitine et Bloch comme deux des grands constructeurs privés de l'entre-deux-guerres. En revanche l'épine dorsale de l'industrie est organisée par l'État. Celui-ci va jusqu'à organiser les débouchés non militaires en créant la compagnie Air France en 1933. Cette compagnie est le fruit de la fusion de plusieurs compagnies de messageries aéropostales, nées en général après la Première Guerre mondiale, souvent à l'initiative d'avionneurs privés (Latécoère, Farman).

La distribution d'électricité est aussi l'objet des soins du gouvernement. Entre 1919 et 1930, le nombre de communes desservies passe de 7 500 à 27 000 (Saly 1977). Avec l'irruption de la crise de 1929, l'État va se lancer à corps perdu dans les plans d'équipements et d'investissements qui vont de l'adduction d'eau à la réfection du système routier en passant par le renforcement du réseau des PTT (téléphone). Même les infrastructures portuaires bénéficient de la sollicitude des autorités publiques.

La montée en puissance de la mobilisation industrielle à partir de la fin des années 1930 accentue le poids de l'État dans l'économie. Cette fois, contrairement à 1914, l'administration a les outils pour gérer et planifier la mobilisation économique, et malheur aux industriels qui ne voudraient pas satisfaire la commande publique ! C'est ainsi que Raoul Dautry, ministre de l'Armement, furieux des palinodies de Louis Renault, nommera un directeur des Usines Renault relevant directement de lui pour faire monter le groupe en puissance au maximum. L'émergence d'un capitalisme d'État centralisé entraînera son cortège de conséquences. La recherche scientifique est peu à peu étatisée et organisée autour de ce qui deviendra le CNRS en 1939, dont Raoul Dautry parfaitement conscient de l'importance du nouvel organisme exigera le rattachement à son ministère. L'occupation et le pétainisme ne ralentiront pas le processus, bien au contraire.

La nécessité de gérer au plus près les ressources donnera au ministère de l'industrie un rôle central sur l'ensemble de l'économie. La liquidation complète de la monnaie or achève le processus de destruction. À la Libération il ne reste plus rien de l'organisation économique qui prévalait en 1914. L'étalon or est oublié, les marchés financiers sont en plein coma et discrédités, l'administration s'est peu à peu faite à son nouveau manteau, tout est prêt pour l'essor du capitalisme d'État et les Trente Glorieuses.

C'est donc entre 1914 et 1945 que se construit un nouveau capitalisme d'État qui prend son envol à la Libération. La disparition progressive du marché du capital, la rétractation du commerce international ont rendu les entreprises absolument dépendantes de l'autorité centrale, seule capable de les pourvoir en capital et, durant les années 1940, en matières premières. En 1935, lorsque André Citroën est acculé à la faillite, il tente de demander à l'État une aide financière, un geste inconcevable à peine vingt ans auparavant. La société sera finalement sauvée par une des grandes familles établies du capitalisme français, les Michelin qui parviendront malgré le contexte désastreux à apurer le passif et tiendront Citroën jusqu'à sa seconde faillite, dans les années 1970. Cet exemple montre bien que la volonté de nationaliser n'existait pas dès lors qu'une initiative privée pouvait émerger. Mais dans la plupart des cas, l'État était obligé d'intervenir et le plus souvent contre son gré. Les nationalisations se feront par à-coup et les gouvernements de droite comme de gauche ne pourront pas faire autre chose que de se retrouver devant le fait accompli, même si les premiers ont bien sûr été particulièrement enclins à préserver les apparences en faisant comme si l'ordre antérieur avait été préservé.

### ***1945-1981, les Trente Glorieuses ou l'économie administrée***

Les Trente Glorieuses sont, avant tout, les années où l'économie nationale est largement sous l'emprise de la puissance publique<sup>2</sup>. L'effort de reconstruction initial (1945-1950) et la

---

2. On se reportera notamment aux travaux réunis autour du Comité pour l'histoire économique et financière de la France.

## **Raoul Dautry** **le saint patron du capitalisme d'État**

Si une figure se dégage des années 1930 en matière de grand patron, Raoul Dautry s'impose de loin devant André Citroën, Louis Renault et tant d'autres. Polytechnicien mal classé à la sortie, le jeune ingénieur entre comme chef de district à la Compagnie du Nord qui exploite le réseau ferroviaire du Nord-Est de la France. Cette affectation assez peu glorieuse se révélera providentielle. La guerre de 1914 démarre et cette partie du réseau devient stratégique. Dautry déploie ses talents d'organisateur, notamment lors de la bataille de la Marne, et y gagne ses galons de grand manager. C'est logiquement qu'il participe à la réorganisation de ce réseau et à sa modernisation après la guerre. Bien sûr l'État est à la manœuvre et, *de facto*, Dautry devient un patron d'État, intervenant, en sus de ses activités ferroviaires, dans la réorganisation de la Compagnie générale transatlantique et de la Compagnie aérospatiale. Directeur général d'une compagnie ferroviaire publique depuis 1928, il participera activement à la création de la SNCF, même s'il refusera au Front Populaire de prendre la direction de l'institution. Il collectionne les mandats d'administrateur : Compagnie parisienne de l'air comprimé, Compagnie générale d'entreprises électriques, Compagnie franco-polonaise des chemins de fer ou encore la Compagnie générale d'électricité, qui donnera naissance beaucoup plus tard à Alcatel.

Couronnement d'une carrière d'exception, Dautry sera nommé ministre de l'Armement sous le gouvernement Daladier entre septembre 1939 et juin 1940, période durant laquelle il s'attache le CNRS et œuvre à l'évacuation de l'eau lourde norvégienne vers l'Angleterre. À la Libération il devient ministre de la Reconstruction et de l'Urbanisme entre 1944 et 1946. Ensuite, il prendra la direction du Commissariat à l'énergie atomique qu'il a porté sur les fonds baptismaux. Ce sera l'occasion pour lui de participer à la création du CERN. Le parcours de Raoul Dautry est emblématique de la montée en puissance de l'État dans l'économie française. Issu d'une grande école de la république, mais exclu des grands corps, Dautry commence sa carrière dans l'entreprise privée. La guerre et la restructuration économique du pays le rapprochent peu à peu de la sphère politico-administrative, auprès de laquelle il va déployer tous ses talents d'organisateur, avant de devenir ministre. Sa carrière est à l'image de la trajectoire économique du pays, celle d'une lente et probablement involontaire « nationalisation ». ■

modernisation à marche forcée (1960-1970) se sont déroulés dans le cadre d'un véritable dirigisme économique. L'immédiat après-guerre est marqué par une grande vague de nationalisation qui touche la plupart des secteurs industriels (Andrieu et al. 1987). Pour cause de collaboration, Renault est la première touchée, qui devient une régie nationale le 16 janvier 1945. Air France, Air Bleu et Air France Transatlantique sont nationalisées en mars et regroupées pour former la Compagnie nationale Air France en 1948. En avril 1946, c'est l'énergie qui passe sous le contrôle de l'État avec la création d'Électricité de France (EDF), Gaz de France (GDF) et des Charbonnages de France<sup>3</sup>. Plus important encore, est la main mise de l'État sur le crédit et les grands établissements financiers. La loi du 2 décembre 1945 achève de nationaliser la banque de France ainsi que les plus grandes banques de dépôt : la Société Générale, le Crédit Lyonnais, la Banque nationale pour le commerce et l'industrie et le Comptoir national d'escompte de Paris (les deux dernières formeront la Banque nationale de Paris en 1966). La Caisse des dépôts et consignations (CDC) et les principales compagnies d'assurance sont nationalisées à leur tour en avril 1946, suivies en mai du Crédit foncier, du Crédit national et du réseau du Crédit agricole. Ces nationalisations contribuent très fortement à la remise en ordre du pays, en rationalisant l'outil de production et en facilitant les financements à destination des secteurs jugés stratégiques. De ce point de vue, les nationalisations doivent aussi être entendues comme l'aboutissement opportuniste d'un processus de concentration propre à certains secteurs d'activité et devenu inévitable du fait de l'effondrement économique du pays. Les gains de productivité nés des restructurations permises par les nationalisations vont accélérer la reconstruction puis l'équipement du pays notamment en matière de transport (autoroutes, ports, lignes ferroviaires à grande vitesse, industrie aéronautique), de production et développement du réseau électrique ou de télécommunication dans lesquels les monopoles d'État (SNCF, EDF, CEA, PTT) et les financements publics jouèrent un rôle déterminant. Certains secteurs qui avaient échappé à la

3. Les compagnies pétrolières françaises aux statuts divers étaient *de facto* sous contrôle de la puissance publique depuis les années 1920.

grande vague de nationalisation de l'après-guerre sont néanmoins rattrapés par la loi du monopole. C'est le cas de l'acier, secteur qui avait profité de la prospérité pour repousser sa nationalisation et sa concentration. La baisse de la construction qui se précise dans la deuxième moitié des années 1970, les premiers déboires de l'automobile et la concurrence étrangère venue notamment d'Asie (Corée, Japon) vont forcer l'État à intervenir à contretemps, en encadrant le retrait du privé et la restructuration du secteur dans les années 1970-1980. De la même façon, la cession de Citroën par Michelin à Peugeot, deux acteurs privés et familiaux, se fera sous la surveillance attentive du Trésor. Toutefois, le capitalisme d'État de cette époque, entendu au travers des nationalisations ou des participations au capital, ne doit être retenu que comme l'un des nombreux leviers par lesquels se matérialisait l'action publique.

L'une des principales conséquences de la guerre fut la réorganisation opportune de l'ensemble du système financier autour de la puissance publique. La nationalisation de la finance française engagée durant les années 1930 connut alors une forte accélération. Initié avec l'intention de faire appel aux marchés privés des capitaux, le I<sup>er</sup> Plan (1946-1952) se retrouva dès 1947 dans une situation délicate (Andrieu 1986). Les marchés de capitaux privés étaient incapables alors de répondre aux besoins considérables de la reconstruction et plus généralement de la relance de l'économie. Le plan Marshall fut d'un recours essentiel, en permettant notamment de monétiser l'effort de reconstruction. Mais les solutions proprement nationales, comme une nouvelle politique du crédit garantie par la Banque de France (Feiertag 1995) jouèrent un rôle décisif dans la réorganisation financière du pays. La situation exsangue dans laquelle se trouvait la finance privée autant que la naissance d'un secteur nationalisé avide de capitaux favorisa l'émergence d'un système financier public, qui rayonna bientôt sur l'ensemble de l'économie nationale. Ainsi en 1949, l'investissement des entreprises provenait à 41 % de l'État contre 20 % de l'autofinancement, 32 % du crédit bancaire (lui-même encadré par l'État) et 7 % de l'émission de titres. Quant à la capitalisation boursière, elle avait chuté de moitié du seul fait des nationalisations

(Hautcœur 1996). La « nationalisation » *de facto* de l'ensemble du système financier français plaçait les entreprises privées dans une dépendance étroite à l'égard de la politique économique du gouvernement et tout particulièrement de sa politique monétaire. La puissance publique devint non seulement responsable des secteurs nationalisés et des grands programmes d'équipement mais aussi, au travers du contrôle monétaire, du bon fonctionnement de l'ensemble de l'économie à commencer par son financement. Un financement qu'elle va principalement assurer par l'émission monétaire, entraînant un processus inflationniste que les taux records de croissance parviendront cependant à endiguer jusqu'aux années 1970. On aurait tort, toutefois, de voir dans cette « nationalisation » de l'économie française le produit d'un programme mûrement réfléchi et cohérent. Les travaux des historiens sur le « dirigisme français » (Rouso 1986 et 1987 notamment) font plutôt état d'une approche expérimentale et pragmatique, gouvernée par les luttes entre les diverses institutions (Banque de France, Trésor, Fonds de modernisation et d'équipement, Plan) autant que par les orientations idéologiques, souvent opposées, des hommes qui étaient à leur tête.

Mais à partir des années 1970, la conjonction des crises monétaire (fin du système de Bretton Woods) et énergétique (hausse du prix du pétrole) vient enrayer la croissance historique qu'avait connue la France. Plus généralement, les économies occidentales entrent en rendement décroissant<sup>4</sup> : chaque unité supplémentaire d'investissement vient à représenter un rendement moindre que le précédent. Ainsi, toute émission supplémentaire de monnaie correspond à une unité de production inférieure en valeur à la précédente. Avec l'abandon de l'étalon or par les États-Unis en 1971, l'inflation générée par l'émission monétaire devient dès lors incontrôlable. Si les États-Unis parviennent durant une trentaine d'années encore à profiter de leur hégémonie monétaire, les États européens, de leur côté, entrent dans une crise profonde de leur modèle de croissance, dont les diverses solutions (libéralisation

---

4. En France la part des investissements dans le PIB français commence à stagner dès le milieu des années 1960, avant de baisser significativement à partir de 1974 (Andrieu 1986).

de l'économie, intégration monétaire) auront au moins eu le mérite de faire émerger parmi les grandes entreprises des leaders mondiaux.

Le marché mondial qui avait littéralement volé en éclat entre 1914 et 1945 se reconstitue peu à peu, durant les années 1950-1960, ranimant en parallèle toutes les difficultés liées à la vie d'un marché international des changes. Ainsi que le soulignait George Soros (2008), pour un jeune trader opérant à l'international, il n'y avait alors que deux valeurs réellement significatives et échangeables: l'or et le pétrole. Sur le terrain du marché des changes, déterminant cardinal du marché monétaire, les acquis de 1945 vivront encore moins longtemps que les Trente Glorieuses. Le système de Bretton Woods, instituant l'étalon dollar du fait de sa convertibilité en or, s'effondre par étapes. Les Américains garants *a priori* du système cherchent rapidement à s'abstraire des contraintes qu'il fait peser sur eux, à commencer par la limitation de l'émission monétaire qu'implique tout système gagé sur une marchandise. Le 15 août 1971, c'est la fin de la convertibilité or du dollar et du système de parité fixe établi en 1946. Dès lors, les Européens n'ont de cesse de rétablir, au moins pour leur zone d'échange, un système de parité stable afin de soutenir l'intégration croissante de leurs économies et l'expansion de leurs champions nationaux. Les grands groupes européens naissants avaient, en effet, besoin d'une stabilité monétaire minimum, afin de rentabiliser les investissements à l'étranger, de rendre fructueuse la sous-traitance sur le long terme et d'éviter les effets désastreux des dévaluations compétitives. La construction européenne s'est d'abord présentée comme un projet de mutualisation et d'organisation dans des secteurs alors clés, l'acier, le charbon, et le nucléaire civil. En elle-même, cette nouvelle organisation européenne industrielle supposait de reprendre le chemin de l'international pour les groupes européens cantonnés, au sortir de la guerre, à leur marché national. Dès lors que le système monétaire établi après la guerre s'étiole, en pratique dès les années 1960, le besoin d'une initiative coordonnée dans ce domaine devint de plus en plus nécessaire pour garantir la pérennité du processus d'intégration économique déjà largement engagé. Si les économies européennes étaient restées plus autonomes les unes des autres, il est probable que le

besoin d'un Système monétaire européen (SME), puis de l'euro serait apparu moins décisif. Mais les progrès du marché commun et la situation monétaire incitèrent les Européens à pousser davantage leur intégration pour préserver les acquis déjà considérables de la libéralisation du commerce international. Les 5 et 6 décembre 1978, les Neuf créent le Système monétaire européen (SME), qui entre en vigueur le 13 mars 1979. Dix ans plus tard, le 17 avril 1989, après quelques dévaluations dont celles du franc et de la lire, le Comité Delors remet son rapport sur l'Union économique et monétaire. Ses conclusions sont acceptées par les ministres des finances les 19 et 20 mai 1989. Le conseil européen de Madrid fixe le début de la première étape de l'union économique et monétaire – la création de l'euro – au 1<sup>er</sup> juillet 1990.

Les Trente Glorieuses correspondent donc aussi la construction de l'Europe économique engagée sur les ruines fumantes de la Seconde Guerre mondiale. Un véritable marché européen se reconstruit au fur et à mesure que la prospérité revient. Rapidement les entreprises multiplient leurs investissements en Europe profitant de la sécurisation des échanges et des flux de capitaux. Aux bénéfices tirés de la rationalisation de l'outil de production à l'échelle nationale s'ajoute l'effet de levier d'une consolidation à l'échelle continentale voir mondiale qui s'accroît année après année. Toutefois, les contradictions internes que font naître un capitalisme d'État puissant et la constitution d'un vaste marché européen libéralisé vont devenir peu à peu insurmontables dès lors que le projet européen se défiera peu à peu d'une approche fédéraliste et supra-étatique<sup>5</sup>.

C'est lorsque ces tensions sont devenues perceptibles, dès le milieu des années 1970, que la problématique du retrait de l'État est apparue fortement dans le débat public et l'action gouvernementale. C'est pourquoi la vague des nationalisations de 1981-1982 apparaît rétrospectivement comme un épiphénomène allant à rebours d'une tendance lourde et déjà sensible, plutôt que comme l'achèvement d'un processus. Dans ce contexte, de

---

5. Sur les contradictions entre les visées libérales du Traité de Rome et le capitalisme d'État triomphant, voir notamment Denord (2007) et Denord et Schwarz (2009).



nombreux instruments de l'action publique ont été substantiellement amendés, la modification du cadre juridique général, par exemple, a aussi joué un rôle très important (abolition du contrôle des prix et de l'autorisation administrative de licenciement). Pourtant ce sont les privatisations qui, pour les partis politiques comme pour l'opinion publique, s'imposèrent comme la manifestation la plus évidente du processus de désengagement de l'État, peut être parce qu'elles affectaient les contours patrimoniaux de celui-ci. Si le poids des privatisations peut être relativisé dans le processus général de libéralisation, il n'en demeure pas moins qu'elles ont joué, pour les grands patrons, un rôle fondateur et irremplaçable. En effet, elles manifestent une transformation du lien hiérarchique entre monde économique et monde politique.

## **2. Le retrait de l'État**

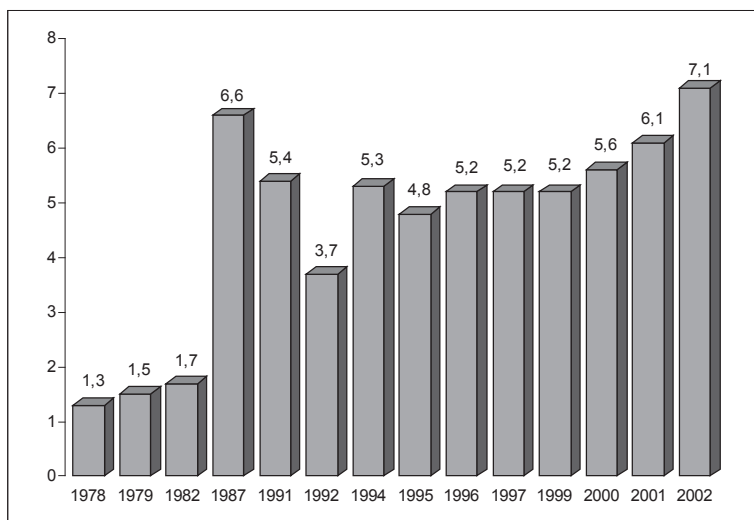
### ***Une prouesse: privatiser dans un environnement financier nationalisé***

Si les privatisations du milieu des années 1980 peuvent être perçues comme le point de départ du désengagement économique de l'État, elles s'inscrivent dans un processus plus long entamé dès les années 1960 (Rousso 1987), avec l'affaiblissement du Plan, la revitalisation du secteur financier privé et l'ouverture, dès 1978, du capital de grandes compagnies d'assurance publiques. De ce point de vue, les nationalisations socialistes de 1982 marquent moins l'apogée des nationalisations qu'un mouvement à contretemps bien vite effacé par la dynamique historique. D'ailleurs, à bien y regarder, le programme de nationalisation était plutôt modeste. À l'exception du secteur bancaire qui pour le coup se trouve presque entièrement sous la coupe de l'État, notamment avec les nationalisations de Suez, Paribas et Rothschild, les prises de contrôle dans le secteur industriel concernent principalement des sociétés fortement dépendantes de la commande publique (Matra, Dassault, Compagnie générale d'électricité, IIT-France, Bull) ou en graves difficultés (sidérurgie). De fait les nationalisations seront un formidable catalyseur de restructuration pour

les secteurs concernés à même de profiler les entreprises pour la compétition internationale, laissant à l'État le soin et la responsabilité directe de gérer la casse sociale (émeutes de Longwy). L'arrêt des nationalisations et le choix de l'insertion européenne en 1983 objectivent l'inscription de la France dans le courant libéral déjà fortement engagé dans de nombreux autres pays (États-Unis, Royaume-Uni). Mais une difficulté majeure s'opposait à ce désengagement. Comment privatiser avec un système financier encore largement sous contrôle de la puissance publique et un marché boursier peu développé<sup>6</sup> ? Si les titres des entreprises d'État sont achetés par un secteur bancaire encore nationalisé, la privatisation ne sera que de pure forme. Pour mener cette opération à bien, il faut donc commencer par privatiser le système financier. Édouard Balladur, grand ordonnateur des privatisations et banquier de son état, l'aura bien compris. Ce ne sont pas moins de 55 institutions financières qui sont visées par la loi du 2 juillet 1986 contre 9 sociétés industrielles et de service. Toutefois, le problème initial reste posé, à qui vendre ces sociétés pour qu'elles sortent du giron de l'État ? À l'exception de TF1, les grandes fortunes françaises ont été sciemment écartées du processus de privatisation, notamment en raison du coût politique que pouvait représenter l'accusation de vendre les biens de l'État aux puissances de l'argent. L'une des solutions fut de recourir massivement aux petits porteurs dont l'engouement fut assimilé à un véritable plébiscite en faveur des privatisations. En effet, les Français souscrivirent massivement aux premières mises sur le marché, leur nombre atteignant 6,2 millions en 1987 contre 1,7 million en 1982 (Figure 1). Paribas, notamment, la grande banque d'investissement française put alors se targuer de compter 3,8 millions d'actionnaires individuels, un record mondial. Mais quelque soit la croissance du revenu des Français, les petits porteurs étaient loin de pouvoir répondre aux montants astronomiques demandés par l'ensemble des sociétés destinées à la privatisation.

6. Hautcoeur (1996) remarque qu'entre 1960 et 1971 le marché des titres ne représente que 18,5 % du financement des entreprises publiques et privées et 22,7 % des entreprises privées seules.

**Figure 1 : Nombre d'actionnaires individuels  
des sociétés cotées en Bourse**  
(en millions de Français âgés de 15 ans et plus)<sup>7</sup>



L'autre solution fut la constitution de noyaux durs, c'est-à-dire l'entrée au capital d'entreprises privées « amies » détenant une minorité de blocage. Organisés pour contrer toute tentative de prise de contrôle hostile, les noyaux durs furent en définitive un puissant catalyseur des privatisations. L'entrée au capital des sociétés à privatiser d'acteurs qui recouraient eux-mêmes aux marchés boursiers produisit un véritable effet de levier sur l'épargne publique, celle-ci se trouvant être, par le truchement des participations en cascade, translatée d'une société à une autre. Cette combinaison avait, en outre, le mérite d'éviter l'assèchement brutal des liquidités, tant les volumes demandés étaient importants, et ce malgré des prix d'introduction largement sous évalués. Rien que la privatisation de Paribas (une vingtaine de milliards de francs) était alors la plus grosse introduction jamais réalisée à la

7. Reproduit d'après le Rapport d'information n° 367 (2002-2003) de M. Joël Bourdin, fait au nom de la délégation du Sénat pour la planification, déposé le 25 juin 2003.

Bourse de Paris. Or, le gouvernement avait bien d'autres sociétés à privatiser et dont beaucoup présentaient des volumes bien plus importants. Il était donc nécessaire de gérer l'atonie des marchés boursiers, à commencer par l'épargne. De fait, la part des sociétés privatisées offerte au grand public fut toujours scrupuleusement comptée, presque rationnée. L'introduction de Paribas, encore, qui fut celle qui rencontra le plus large succès populaire, n'offrait que 27% de son capital aux marchés boursiers proprement dits, c'est-à-dire entre autre aux petits porteurs. Sans le truchement des sociétés déjà cotées, le programme des privatisations aurait très rapidement eu raison des liquidités disponibles, du moins tant que l'État tenait l'émission monétaire et s'astreignait à une politique non inflationniste. Le renouveau des participations croisées qu'exacerbe la technique des noyaux durs intervient donc comme un palliatif de la pénurie des marchés. Elles peuvent être entendues comme une forme de mutualisation des capitaux privés disponibles, propres à des configurations de marchés faiblement développées. L'interdépendance capitaliste ainsi créée est redoublée par les interactions sociales des dirigeants; la composition des conseils d'administration venant souligner et renforcer le jeu des participations croisées, sans toutefois empêcher une âpre concurrence, ni les phénomènes de concentration. Les cœurs financiers, entrelacs de participations entre les grands groupes français (Morin 1993), ne survivront cependant pas aux années 1990. La recherche toujours plus forte de fonds propres comme celle d'une autonomie croissante eurent raison des alliances capitalistiques au profit des grands investisseurs institutionnels français et étrangers. La création des noyaux durs et leur entretien sont tout entier liés à la nécessité de pallier la faiblesse initiale du secteur financier français, mais les luttes intestines entre grands patrons pour constituer des géants mondiaux autant que les nouvelles règles des marchés financiers rendront très vite ceux-ci caducs.

Engagées dès 1986, par l'introduction en bourse de Saint-Gobain (nationalisée en 1982), les privatisations vont se concentrer en 1987 sur les établissements financiers: Banque du bâtiment et des travaux publics, Banque industrielle et mobilière privée, deux mutuelles et surtout les compagnies financières Suez et Paribas

ainsi que le Crédit commercial de France et la Société générale. Cette année-là, seulement deux sociétés du secteur industriel sont privatisées: la Compagnie générale d'électricité et la Compagnie générale de constructions téléphoniques. Toutefois, le krach de l'automne 1987 et l'alternance politique de 1988 viennent mettre un terme à cette première vague de privatisations: 1988 ne voit que deux sociétés quitter le secteur public, en évitant cependant les marchés boursiers: Matra, rendue à Lagardère et le Crédit Agricole, cédé aux caisses régionales. La politique mitterrandienne du «ni, ni» (ni nationalisation, ni privatisation) a cependant une exception notable: le Crédit local de France (futur Dexia) dont le capital est partiellement ouvert en 1991. Bien que n'ayant pu arriver à son terme, la première vague de privatisation permet d'accentuer le processus. Les sociétés privatisées sont désormais des acteurs privés, à même d'investir les unes dans les autres et de participer ainsi à l'écheveau des noyaux durs. Mais surtout, elles peuvent utiliser leurs fonds propres pour participer à la seconde vague de privatisation, initiée par le gouvernement Balladur en 1993. L'intervention des sociétés privatisées permet notamment de prendre le relais des petits porteurs échaudés par le krach de 1987 (ils ne sont plus que 3,7 millions en 1992 contre 6,6 millions en 1987) et de maintenir à l'écart le capitalisme familial français. Malgré le développement des noyaux durs, la seconde vague de privatisation achoppe d'abord, elle aussi, sur la faiblesse des marchés financiers qui se relèvent à peine de la récession du début des années 1990. Deux institutions financières de première importance sont toutefois privatisées rapidement: la BNP en 1993 et l'UAP l'année suivante. En 1996, c'est au tour des AGF de rejoindre le secteur privé. Dans le même temps d'importantes entreprises industrielles sont retirées au secteur public, parmi lesquelles Rhône-Poulenc, Elf-Aquitaine, Renault, Pêchiney, Usinor-Sacilor. Mais c'est sous le gouvernement socialiste de Lionel Jospin, au moment de la reprise économique de la fin des années 1990, que les privatisations, tant par le nombre que par le volume financier, sont les plus importantes. Les dernières grandes institutions financières sous contrôle public sont cédées à des acteurs privés ou partiellement mises sur le marché entre 1998 et 1999 (Crédit lyonnais, CIC, GAN). Au tournant du millénaire, il ne reste plus

que deux institutions financières majeures qui soient encore totalement contrôlée par l'État: la Caisse des dépôts et consignations et la Poste.

### ***La privatisation de la monnaie***

En privatisant les banques, l'État n'a pas fait que libéraliser le système financier, entendu comme intermédiaire entre l'épargne, les marchés et les entreprises, il a surtout privatisé le crédit, donc la monnaie. En effet, les banques jouent un rôle central dans l'émission monétaire en apportant à l'activité économique les liquidités dont elle a besoin pour assurer la fluidité des échanges. La mise à disposition de ces liquidités, effectuée essentiellement sous forme de crédit (escompte, avance de caisse, investissement), constitue une émission monétaire (Schumpeter 2005). Dans un tel système, l'enjeu, pour tout acteur économique, est donc d'avoir accès à cette émission, non seulement pour assurer la bonne marche de ses affaires au quotidien, mais plus encore pour réaliser des investissements et plus généralement augmenter son pouvoir d'achat immédiat. Or, dans une économie où l'ensemble du système bancaire est nationalisé, comme la France des Trente Glorieuses, l'accès au crédit et donc à l'investissement se trouve alors intrinsèquement lié à la politique monétaire du gouvernement. Cette dépendance est d'autant plus étroite que l'émission monétaire est orientée en fonction des priorités choisies par l'État. Situation que les industriels délaissés ne cessent de dénoncer. Si cette politique a porté ses fruits en offrant à la France ses plus belles années de croissance et un État désendetté, elle achoppe dans les années 1970 sur les écueils des rendements décroissants de l'économie française et des taux de change flottants. Dès lors le carcan monétaire devient de plus en plus insupportable pour les tenants de la libéralisation de l'économie et une source d'inquiétude à mesure de la dépréciation du franc et des taux records de l'inflation. Dans le même temps, l'inscription du pays dans le processus de la monnaie européenne implique un resserrement de la politique monétaire qui est définitivement acté en 1984. Dès lors, le processus de privatisation de l'émission monétaire s'enclenche. Débuté avec les banques lors de la première vague

de privatisation, elle s'étend à la Banque de France dont l'indépendance est votée par l'Assemblée Nationale, le 4 août 1993, ouvrant la voie à son intégration dans une future Banque Centrale Européenne (BCE). Consécutivement à cette loi, la Banque de France n'est plus autorisée à accorder des découverts ou tout autre type de crédit au Trésor public aussi bien qu'à tout autre organisme public, de même que l'acquisition des titres de leur dette est désormais proscrite. L'État et les organismes publics n'ont plus le droit de se financer directement auprès de la Banque de France, mais doivent passer par le système bancaire privé ou les marchés. Les services bancaires (opérations de caisse, tenue de compte, placement des bons du Trésor, etc.) encore assurés par la Banque pour le compte du Trésor sont désormais rémunérés par l'État. Mais plus important encore, la politique d'émission de crédit est soustraite à l'autorité publique. Ce faisant, l'État perd l'atout maître qui lui permet d'influer sur l'allocation des ressources financières, autrement dit, abandonne le principe d'une politique économique planifiée. Un objectif contenu dans le projet d'indépendance de la Banque de France et manifesté concrètement par l'abandon du XI<sup>e</sup> Plan en 1993. La constitution d'une sphère financière autonome passait nécessairement par l'émancipation de la monnaie. Le 12 mai 1998, la Banque de France intègre le système européen des banques centrales. Le contrôle de la masse monétaire en circulation sur le territoire national échappe, désormais, complètement à l'État français. Le monopole progressivement construit par l'État sur la monnaie, via le crédit, est ainsi transféré à des instances émancipées de sa tutelle.

La congruence de ces deux politiques (privatisation des institutions financières et abandon du contrôle direct de la monnaie) permet l'émergence d'un secteur financier privé autonome, bientôt à même de participer activement à la privatisation des grands monopoles publics (France Télécom, sociétés d'autoroutes, EDF, GDF). La mise sur le marché de tels mastodontes exige au préalable l'existence d'un secteur financier indépendant et ouvert aux capitaux étrangers, capable de mobiliser des sommes inimaginables quelques années auparavant. La première privatisation d'un

grand monopole d'État – France Télécom – survient dès 1997, suivi d'Air-France en 1999 et de l'Aérospatiale fondue dans EADS en 2000. Les Autoroutes du Sud de la France font l'objet d'une ouverture du capital en mars 2002, suivies de l'ensemble des sociétés d'autoroutes sous les gouvernements Raffarin et Villepin. Enfin l'introduction en bourse d'EDF et GDF en 2005 marque l'apogée du processus. À fin 2007, la capitalisation d'EDF avoisinait les 150 milliards d'Euros alors que c'était presque la valeur totale de la Bourse de Paris en 1985. L'émergence d'un géant financier tel qu'AXA, gérant des actifs comparables en volume à l'intégralité de la dette de l'État, souligne à lui tout seul que le système financier français dispose désormais d'une force de frappe susceptible de pourvoir à la fois au financement de l'État et à celui du secteur privé. Autrement dit, la reconstitution d'un marché financier privé a suivi un parcours absolument inverse de celui qui avait amené sa disparition.

### ***La privatisation des monopoles d'État***

L'abandon des privilèges régaliens sur la monnaie et le crédit, arrêté dans son principe en 1993, était en réalité le pré-requis indispensable pour générer le socle financier nécessaire au franchissement d'un pas supplémentaire de la libéralisation : la privatisation des grands monopoles d'État. Cette dernière vague de privatisation est beaucoup plus significative que celle de l'industrie démarrée dans les années 1980 sous la pression de la construction du marché commun et de la recherche frénétique d'économies d'échelles. En effet, si l'on hiérarchise l'importance des secteurs économiques en fonction de la valeur ajoutée créée et de la capacité d'investissement disponible, alors l'économie des entreprises de réseaux disposant d'un accès au domaine public est fondamentale. Pour fixer un ordre de grandeur, retenons qu'en 2005 la marge brute, dégagée par France Télécom, est équivalente à celles de Saint-Gobain, Alcatel, Alstom, Air-France-KLM, Renault et Arcelor réunies.

La privatisation des entreprises gestionnaires de réseaux à l'échelle nationale (gaz et électricité, télécoms, autoroutes) qui démarre en 1997 avec France Télécom n'est pas la poursuite du



processus de privatisation initié entre 1978 et 1988, mais une étape nouvelle permise par l'émancipation du crédit et l'internationalisation du marché des capitaux qui fait entrer l'économie française dans un monde nouveau. Les entreprises publiques de réseau avaient ceci de particulier d'être monopolistiques en raison de l'exploitation quasi-exclusive du domaine public qui était leur apanage. Leur quasi-monopole juridique sur la domanialité publique se confondait, alors, avec les monopoles économiques qui pouvaient en découler (transports, énergie, télécoms). Cette confusion est longtemps restée un impensé tant que l'exploitant et le propriétaire du domaine public étaient une seule et même personne, à savoir l'État. Le phénomène est particulièrement évident lorsque les réseaux n'ont jamais connu d'autres propriétaires que l'État comme dans le cas des télécoms et des concessions autoroutières par exemple. Loin d'être toutes déficitaires, à l'image de la SNCF, nombre d'entre elles ont longtemps alimenté le budget de l'État par leurs bénéfices (Suleiman et Courty, 1997).

Les développements de la réglementation européenne, en exigeant l'ouverture à la « concurrence » de ces secteurs, conduisent à distinguer l'État propriétaire du domaine public de l'entreprise exploitante. Toutefois, la véritable nouveauté réside dans les contraintes imposées aux États membres de l'Union européenne sur les modes d'accès au domaine public par les entreprises des secteurs concernés. Ainsi, l'État français doit permettre l'accès à son domaine public à toute entreprise de télécommunication qui souhaiterait développer son propre réseau. De fait, la restructuration européenne des marchés de réseaux ne se traduit ni par l'éclatement de ceux-ci, ni par l'émergence d'une concurrence qui peine à s'affirmer auprès du consommateur, mais bien au contraire par la constitution de nouveaux conglomérats de taille européenne, voire mondiale, bénéficiant d'un accès privilégié au domaine public garanti par un droit supranational dans le cas européen. Concurremment à l'affaiblissement du monopole de l'État sur son domaine, les institutions européennes travaillent indirectement à construire la structure juridique permettant à la concentration économique de se jouer à un niveau supérieur. La constitution du standard européen de la téléphonie de deuxième génération (GSM) et ses avatars ont

joué un rôle décisif dans la construction du marché commun de la téléphonie (Dudouet et al. 2008). Les monopoles nationaux liés à l'État-nation sont désormais entrés dans une phase d'intégration européenne où ils bénéficient d'une grande autonomie financière et politique. On se doit de souligner qu'il s'agit là d'une différence fondamentale avec la Troisième République libérale : la concession sur le domaine public restait alors essentiellement une affaire franco-française et le cas échéant la puissance publique disposait de tout un arsenal légal parfaitement opérationnel pour reprendre ce qu'elle avait concédé (réquisition, expropriation, etc.). C'est d'ailleurs précisément ce qui s'est produit lors des années 1930, la faillite de nombreuses entreprises de réseaux, comme les chemins de fer, a permis la reprise, de facto, des infrastructures par l'État. Au surplus l'État pouvait utiliser l'arme fiscale pour décourager tel ou tel type d'acteur ; aujourd'hui les institutions européennes garantissent une relative stabilité de la fiscalité qui interdit à l'État de modifier substantiellement la taxation de tel ou tel secteur de l'économie. Autrement dit l'État de la Belle Époque pouvait toujours s'approprier telle ou telle rente et la transformer en taxe indirecte. L'État du début du XXI<sup>e</sup> siècle ne peut plus procéder de la sorte. Le concessionnaire éconduit, surtaxé ou en faillite, n'avait, au XX<sup>e</sup> siècle, d'autre choix que d'espérer une indemnisation ou un accord avec le pouvoir politique. Dans le cas de la SNCF, par exemple, l'indemnisation prévue lors de la création par fusion s'est poursuivie sur des décennies. Aujourd'hui le processus de concentration se jouant à une échelle continentale voir mondiale suivant les secteurs, l'État n'a pas seulement abandonné son patrimoine mais aussi, en pratique son ascendant sur l'activité économique. Il lui est en effet de plus en plus difficile de refuser aux entreprises la possibilité de s'installer sur le domaine public et de s'opposer à l'ouverture aux tiers de certains réseaux. En pratique, la capacité ancienne de l'État français à générer des monopoles ou des oligopoles via l'exploitation du domaine public est remise en cause : c'est un nouveau qui va à l'encontre de siècles de pratiques juridiques et économiques. Or, la constitution de grands groupes spécialisés dans la gestion d'infrastructures étroitement liés au domaine public ressort d'impératifs industriels et commerciaux dont la portée dépasse les frontières françaises. La nouveauté n'est

donc pas l'apparition de groupes concessionnaires privés, mais la relative position de faiblesse de l'État français en face d'eux.

Autrefois très liées à leur marché national, pour ne pas dire exclusivement cantonnées à celui-ci, les grandes entreprises de réseaux jouent désormais une partition régionale, voire mondiale, que seul leur statut d'entreprise privée a rendu possible. Pour ces opérateurs le marché national reste important mais sa gestion s'inscrit dans une stratégie de flux financiers plus large qui suppose pour être sécurisée que les conditions d'accès au domaine public en Europe voire dans le monde soient garanties sur une base internationale, ce qui réduit considérablement la marge de manœuvre des États. Lorsque l'État français s'est lancé tardivement dans le jeu des enchères UMTS, il a suffi que Bouygues Télécom refuse le prix offert pour freiner le processus d'enchère et faire baisser le prix offert. L'État pourtant actionnaire de France Télécom s'est retrouvé dans une situation inédite qui visait à subventionner en pratique l'achat de licences à l'étranger, tout en se voyant refuser le bénéfice escompté de la vente des licences en France. Aujourd'hui, il est particulièrement frappant de constater que, dans le cas d'EDF, l'État continue de procurer l'accès au domaine public pour une modeste rémunération tout en n'ayant même plus la capacité d'exiger en échange une politique d'investissement nationale proportionnée aux rentes que la société tire de son exploitation du domaine public. Le désengagement de l'État n'est donc pas qu'économique. Il est aussi sur bien des aspects politique. En abandonnant sa puissance financière, il a délaissé le principal levier qu'il avait sur les grandes entreprises de réseau. Comme au XIX<sup>e</sup> siècle, la grande activité financière est le financement d'activités de rente, monopolistiques par essence. Aujourd'hui le financement des grandes entreprises d'électricité et de télécommunication a simplement remplacé les concessions ferroviaires qui tenaient le haut de la cote, avec les valeurs financières, bien sûr.

Les grands patrons français du début du XXI<sup>e</sup> siècle sont à bien des égards les héritiers de cette histoire économique de la France qui structure leurs représentations autant que leurs propriétés sociales. Nombre de grandes entreprises privées actuelles sont

issues du secteur public et gardent jusqu'à la trajectoire de leurs dirigeants cette empreinte de l'État. Même les patrons privés n'échappaient pas à l'influence des pouvoirs publics, et voyaient leur activité dépendre étroitement des orientations du gouvernement. Jusqu'aux années 1970-1980, parler des grands patrons en France, c'est nécessairement parler aussi de l'État. Alors qu'en est-il aujourd'hui? Les grands patrons à la tête des entreprises publiques ont-ils résisté aux privatisations ou ont-ils laissé la place à un nouveau type de dirigeant? Le retrait de l'État a-t-il eu des conséquences sur le milieu des affaires français? Et si oui lesquelles?

## 2

# Les grands patrons et l'État

Le désengagement économique de l'État au cours des années 1980-1990 conduit à modifier substantiellement les relations entre les pouvoirs publics et les grands patrons. La capacité des premiers à intervenir dans la vie des seconds va s'érodant à mesure que les instruments de l'action publique sont rognés (privatisations, libéralisation de la monnaie, ouverture des marchés de capitaux). Le retrait de l'État ne se limite donc pas à la restructuration du tissu économique français mais intervient tout aussi directement sur la sociologie des élites du pays. Les liens étroits qui liaient l'appareil politico-administratif à l'élite économique, s'ils ne disparaissent pas, changent de nature. Massivement les anciens hauts fonctionnaires, souvent à la tête d'entreprises publiques, se convertissent aux valeurs et aux modes de fonctionnement de l'entreprise privée, et parviennent à se maintenir à la tête des grands groupes français. Les élites couramment associées à l'État ont ainsi réussi à survivre à son retrait en se déplaçant vers le type d'organisation alors en plein essor : la grande entreprise.

### 1. La privatisation des « patrons d'État »

Au début des années 1980, les « patrons d'État » (issus de l'administration ou nommés par le gouvernement) dominaient très largement le monde des grandes entreprises. Ils représentaient

ainsi 70% des dirigeants des 24 premières entreprises du secteur industriel (Bauer et Bertin-Mourot 1986). Dans les secteurs presque entièrement nationalisés de la banque et de l'assurance, cette domination était encore plus nette. Cette situation n'avait rien de surprenant dans une économie fortement étatisée et on aurait pu s'attendre à ce que la libéralisation de l'économie et les privatisations diminuent considérablement leur hégémonie au profit d'autres types de patrons, issus du capitalisme familial ou de la promotion interne aux entreprises. L'analyse des trajectoires N° 1 des quarante premières capitalisations boursières, sur la période, montre qu'il n'en est rien. Les patrons issus de l'État continuent non seulement de dominer les grands groupes français, mais sont même devenus la population dominante des plus grandes entreprises privées (Figures 2 et 3).

#### TYPLOGIE DES GRANDS PATRONS

Dans leurs études sur les grands patrons pour les années 1980-1990, Bauer et Bertin-Mourot (1997a) se sont employés à identifier les ressources (l'autorité légitime) qui leur avaient permis d'atteindre la tête des grandes entreprises. Pour ce faire, ils se sont penchés sur leur trajectoire professionnelle et en ont dégagé trois grands types: le type «familial», le type «État» et le type «carrière en entreprise». Bien que critiquable sur bien des aspects, cette typologie s'avère être la seule disponible pour mener une analyse longitudinale et ainsi comparer les patrons des années 1980-1990 avec ceux des années 2000. Le premier type d'autorité légitime est donc le lien patrimonial qu'un dirigeant entretient avec l'entreprise, nous l'appellerons «famille propriétaire». Ici c'est la propriété du capital économique qui confère la légitimité à diriger l'entreprise. Il s'agit du type d'autorité traditionnelle par lequel le propriétaire est aussi le dirigeant de l'entreprise. Le type «État» regroupe les patrons détenteurs d'une autorité légitime de type étatique, à savoir les membres des grands corps de l'État<sup>1</sup> et ceux qui sans appartenir aux grands corps ont connu d'importantes fonctions

1. Nous reprenons la même nomenclature que Bauer et Bertin Mourot: Inspection des finances, Conseil d'État, Cours des comptes, Mines, Ponts, Télécoms. Ces corps sont alimentés par deux écoles principalement: Polytechnique et l'ENA et dans une moindre mesure par les Mines, les Ponts, l'ENST et l'ENS.

politiques, les cabinets ministériels, la haute administration ou ont été nommés par les pouvoirs publics. Le type « carrière en entreprise » renvoie à l'autorité légitime conférée par le monde de l'entreprise, que ce soit au sein d'une même société (carrière maison) ou dans plusieurs (carrière mobile), sans que la ressource étatique soit intervenue à un moment ou un autre. Le terme « carrière en entreprise » est impropre pour les distinguer nettement de leurs homologues comme si ces derniers n'avaient pas fait de carrière en entreprise et n'en tiraient aucune légitimité. Nous le reprenons néanmoins de Bauer et Bertin-Mourot, en signifiant qu'il s'agit là de leur ressource principale. Enfin, nous avons ajouté un quatrième type d'autorité légitime correspondant aux évolutions observées dans les années 2000 ; à savoir l'essor des dirigeants étrangers. À l'exception des grands corps, peu communs dans les autres pays, les patrons étrangers relèvent en principe des mêmes types de trajectoire que leurs homologues français. Nous avons préféré toutefois les isoler non seulement pour souligner l'internationalisation de la direction des grandes entreprises du CAC 40, mais aussi pour préserver les variantes de production des élites économiques propres à chaque pays<sup>2</sup>. Tous ces types ne sont bien sûr pas exclusifs les uns des autres ; un grand patron peut très bien être issu d'un grand corps et avoir effectué l'essentiel de sa carrière en entreprise<sup>3</sup>.

**Figure 2: Types de N°1 des 40 premières capitalisations boursières (Bauer M. et Bertin-Mourot B. 1997a)**

Type de N° 1	1981	1986	1991	1996	1997
1. Famille propriétaire	43 %	45 %	23 %	26 %	20 %
2. État	37 %	34 %	49 %	50 %	55 %
3. Carrière entreprise	20 %	21 %	28 %	24 %	25 %

2. Non compris Lindsay Owen Jones (L'Oréal) que Bauer et Bertin-Mourot n'ont visiblement pas distingué des patrons d'entreprise. Afin de satisfaire au mieux aux exigences de la comparaison, nous l'avons, nous aussi, inclus dans la catégorie « carrière en entreprise ».

3. Nous sommes contraints de présenter des pourcentages malgré la faiblesse des effectifs (autour de 40) en raison de l'ignorance des valeurs absolues utilisées par Bauer et Bertin Mourot.

**Figure 3: Types de N° 1 des 40 premières capitalisations boursières (Dudouet et Grémont 2010)**

Type de N° 1	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1. Famille propriétaire	15 %	17 %	15 %	17 %	22 %	23 %	20 %
2. État	46 %	41 %	44 %	49 %	44 %	40 %	43 %
3. Carrière entreprise	34 %	37 %	37 %	29 %	24 %	28 %	28 %
4. Étranger	5 %	5 %	5 %	5 %	10 %	10 %	10 %

Autrefois majoritaires sur les quarante premières capitalisations boursières, les patrons ayant un lien patrimonial avec l'entreprise sont devenus au fil des ans minoritaires, passant de 45 % en 1986 à une moyenne de 18 % pour les années 2000. Plusieurs facteurs expliquent ce retrait. Le premier d'entre eux est la difficulté à trouver et imposer un héritier légitime en l'absence d'héritier direct (Pernod-Ricard) ou à mesure que le capital familial se dilue (Accor, Carrefour). En revanche, lorsque le capital est encore fermement détenu par le fondateur, la nomination d'un héritier direct se fait généralement sans problème (Danone, PPR). Mais l'élément principal qui explique le retrait des patrons propriétaires repose dans les privatisations. Les sociétés privatisées dans les années 1980-2000 présentent, bien souvent, une valorisation boursière nettement supérieure aux entreprises patrimoniales, les banques et les assureurs, certes mais surtout de grands secteurs industriels comme la pharmacie (Rhône-Poulenc) ou l'énergie (Elf, EDF, GDF). Or, en 1981 déjà, avant même la dernière vague de nationalisation, la plupart de ces entreprises étaient sous contrôle public, libérant ainsi de l'espace aux entreprises patrimoniales parmi les principales valorisations boursières. C'est pourquoi les patrons propriétaires sont mécaniquement bien mieux représentés au début des années 1980 atteignant un sommet en 1986 à 45 % au démarrage des privatisations. Ces séries de chiffres confirment, en tout cas, que les privatisations ne se sont pas faites au profit des grandes familles. Ainsi que nous l'indiquions précédemment (chapitre I), les principales fortunes françaises n'ont guère eu l'occasion d'acquérir les sociétés nouvellement mises sur le



marché, à l'exception de TF1 en 1987 et d'Alstom en 2006, toutes deux accordées à Bouygues. La stratégie des noyaux durs conçue et développée pour permettre aux sociétés privatisées de résister, dans leurs premières années, aux vellétés de rachat hostile, favorisa, en définitive, le maintien en poste des « patrons d'État ».

De fait, les patrons issus du pôle politico-administratif qui oscillaient entre 34% et 37% en 1981 et 1986 grimpent à 49% en 1991, pour atteindre un sommet en 1997 à 55%. Les modalités pratiques des privatisations eurent donc pour conséquence l'arrivée massive d'anciens hauts fonctionnaires dans le champ de l'économie privée et leur émergence comme population dominante du CAC 40. Toutefois, cette hégémonie s'est quelque peu érodée durant les années 2000, avec un score compris entre 40% et 49% et semblant décliner en 2007 et 2008. Il n'en demeure pas moins que les patrons liés à l'État à un moment ou un autre de leur parcours professionnel, continuent d'arriver nettement en tête. Ainsi, il semblerait que le retrait de l'État de l'économie française ne se soit pas accompagné de celui de ses serviteurs, qui au contraire ont massivement investi le domaine de l'entreprise privée. C'est une évolution particulièrement notable et *a priori* contre intuitive.

L'autre évolution significative est l'essor des « carrières en entreprise ». Largement minoritaire en 1981 et 1986, ce type de patron vient directement concurrencer les patrons propriétaires dans les années 1990, avant de les dépasser dans les années 2000 et de s'approcher de l'ancienne élite politico-administrative. Il est difficile d'interpréter cette évolution sans cautionner aveuglément les discours sur l'excellence de la compétence managériale. Les études de cas menées par Bauer et Bertin Mourot montrent que le repérage de ce type de patron relevait généralement d'un heureux concours de circonstances, associant une prouesse personnelle du dirigeant (jamais réitérée) et une rencontre fortuite avec l'ancien PDG. Toutefois, d'autres éléments d'explication peuvent être invoqués. Tout d'abord l'effervescence de la vie des affaires depuis les années 1980 qui, de privatisations en fusions et autres spin-offs, a donné l'occasion à certains hauts dirigeants subalternes de s'imposer à la tête de grands groupes : Le Lay (TF1), Zaccharias (Vinci), Proglia (Veolia), Chaussade (Suez-Environnement). Ensuite, le

souci de répondre, au moins formellement, aux nouvelles exigences de la bonne gouvernance d'entreprise a contribué à accentuer la concurrence parmi les prétendants, que ce soit par le développement quasi systématique des comités de nomination au sein des conseils et le recours, moins fréquent, aux cabinets de recrutement. Ces nouveaux dispositifs doivent, cependant, être compris pour ce qu'ils sont. Ils ne constituent pas en soi une ouverture complète de la concurrence, mais une limite au pouvoir discrétionnaire du PDG sur sa succession, contribuant si ce n'est à ouvrir le marché des grands patrons du moins à l'élargir quelque peu. Enfin le dernier élément que l'on peut mobiliser pour expliquer l'essor des patrons d'entreprise est l'augmentation des diplômés des grandes écoles de commerce (HEC-ESCP-ESSEC) parmi les N° 1 du CAC 40. Dans leur étude, Bauer et Bertin-Mourot (1997a) ne faisaient pas de distinction entre les diplômés des grandes écoles de commerce et les patrons tirant leur légitimité de leur carrière en entreprise. Il est vrai que ceux-ci représentaient un échantillon assez réduit de leur population (7 % d'HEC sur 200 grands patrons en 1993). Or si on fait le décompte pour la période 2002-2008, ils sont cependant loin d'être négligeables (Figure 4).

**Figure 4: Diplômés des grandes écoles de commerce parmi les N° 1 du CAC 40 (2002-2008)**

Écoles	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ESCP	–	–	–	–	–	3%	3%
ESCP-Entreprise	–	–	–	–	–	3%	3%
ESSEC	–	–	–	–	2%	5%	5%
ESSEC-Entreprise	–	–	–	–	2%	3%	3%
ESSEC-ENA	–	–	–	–	–	3%	3%
HEC	17%	20%	17%	17%	20%	20%	23%
HEC-Entreprise	12%	12%	12%	7%	7%	10%	10%
HEC-ENA	2%	5%	5%	7%	10%	8%	10%
HEC-Famille	2%	2%	–	2%	2%	3%	3%
GEC-Entreprises*	12%	12%	12%	7%	10%	15%	15%
Grand total	17%	20%	17%	17%	22%	28%	30%

\* Gec: grandes écoles de commerce.

Environ 12% en moyenne des N° 1 classés parmi les « carrière en entreprise » sont issus des trois grandes écoles de commerce françaises, le chiffre passe à 21% si on ajoute ceux qui cumulent d'autres ressources comme l'ENA ou un lien patrimonial. Surtout il tend à augmenter légèrement dans le temps, pour les premiers plus significativement que pour les seconds. C'est HEC qui arrive largement en tête de ce dénombrement avec une moyenne de 19% des N° 1 du CAC 40 issus de ses bancs. Toutefois, les HEC sans l'ENA ou lien patrimonial ne percent guère – 10% en moyenne – et surtout sont légèrement en déclin: 12% en 2002 contre 10% en 2008. Ce sont les HEC-ENA qui augmentent significativement sur la période passant de 2% en 2002 à 10% en 2008. Toutefois, le score important d'HEC, y compris associée à d'autres ressources comme l'ENA ou le lien patrimonial invite à porter une attention toute particulière sur cette école, et plus généralement sur les trois grandes écoles de commerce. Elles semblent devenir une ressource de plus en plus légitime pour accéder aux plus hautes fonctions des grands groupes français, contribuant à la dévalorisation relative des autres types de ressources. Il n'en demeure pas moins que la privatisation des grandes entreprises françaises s'est faite principalement en faveur de ceux qui les contrôlaient antérieurement, à savoir l'élite politico-administrative de la nation.

## **2. L'Inspection garde le contrôle de la monnaie**

Bien que l'État ait progressivement abandonné son contrôle direct sur la monnaie, les agents qui en avaient la charge, à savoir principalement ceux issus de l'Inspection des finances, n'ont pas connu le même repli. Ceux-ci ont non seulement maintenu leur pouvoir sur les instruments financiers du pays mais l'ont même affermi, voire exporté. Durant les Trente Glorieuses, l'essentiel de la politique monétaire du pays (y compris et surtout le crédit) était concentré par l'administration du Trésor, elle-même chasse gardée du corps de l'Inspection des finances. La tutelle du Trésor sur l'ensemble des institutions financières était telle que celles-ci pouvaient être perçues comme de simples extensions

administratives, tout particulièrement quand elles étaient nationalisées. Par suite, la mobilité des inspecteurs au sein du système financier, le passage du Trésor à une banque publique par exemple, pouvait être assimilée à la poursuite des mêmes missions à une autre fonction<sup>4</sup>. Ainsi, sur les sept gouverneurs qui ont dirigé la banque de France entre 1949 et 1993, six étaient inspecteurs des finances ; le septième, Michel Camdessus – gouverneur de 1984 à 1987 – fait toutefois partie de ces administrateurs civils dont la trajectoire les rend assimilable aux inspecteurs (ENA, directeur du Trésor, président du Club de Paris, gouverneur de la banque de France, puis directeur général du FMI). Il en est de même pour les grandes banques nationalisées comme la BNP, le Crédit Lyonnais ou la Société Générale qui ont été largement investies par l'Inspection. La domination institutionnelle de l'État sur la sphère financière se confondait donc avec celle du corps qui, de la Banque de France en passant par les banques et les assureurs nationalisés, occupait les postes de direction. Connaissant le rôle joué par le système bancaire, pris dans son ensemble, dans l'émission monétaire globale, il apparaît que l'Inspection contrôlait *de facto* le système monétaire français. La privatisation des institutions financières et l'indépendance de la banque de France n'ont guère modifié cet état de fait.

La permanence des inspecteurs au sein de la finance française s'observe en premier lieu à la Banque de France. Bien que celle-ci ait quitté son statut d'auxiliaire du Trésor depuis 1994, elle n'en a pas moins continué d'accueillir à sa tête un inspecteur des finances, Jean-Claude Trichet de 1993 à 2003<sup>5</sup>. Mais le trait est encore plus marquant concernant les banques et les compagnies d'assurance. Parmi les dix plus grandes institutions financières privatisées entre 1986 et 1999 (Figure 5), sept l'ont été sous la houlette d'un inspecteur des finances, deux sous la direction d'un

4. Voir à ce propos les difficultés soulevées par Rouban (2002) pour déterminer ce qui relève ou non du pantouflage chez les inspecteurs des Finances pour le second XX<sup>e</sup> siècle.

5. Son successeur Christian Noyer n'est pas inspecteur des finances, mais cependant énarque et ancien directeur du Trésor, il participe de ce type d'administrateur civil dont la trajectoire est assimilable à celle des inspecteurs.

« patron d'État » et une seulement (Paribas) avec à sa tête un patron maison, cependant très bien introduit dans les cercles du pouvoir : Michel François-Poncet<sup>6</sup>. Paribas et Suez ne survivront cependant pas aux années 1990. La première sera la proie en 1999 des convoitises de deux inspecteurs des finances : Daniel Bouton (Société générale) et Michel Pébereau (BNP), qui remportera la mise. Suez ne parvint pas non plus à s'imposer parmi les grandes institutions financières du pays. Privatisée par Renaud de la Genière (inspection des finances, ancien gouverneur de la banque de France), la compagnie connaît, à partir de 1990, sous la présidence de Gérard Worms (X-Mines), les plus grandes difficultés pour s'imposer dans l'univers de la finance privée. La stratégie d'indépendance menée par Gérard Worms, notamment son opposition au projet de « Très Grande Financière » (rapprochement de la BNP, de l'UAP et de Suez), finira par lui coûter son fauteuil en 1995. Mais le sort de Suez parmi les grands noms de la finance est scellé. Nommé avec pour mission de réorganiser le groupe, Gérard Mestrallet (X-ENA, Trésor, cabinet Delors) oriente résolument la Compagnie vers l'industrie. La fusion avec la Lyonnaise des Eaux d'abord puis l'intégration des actifs industriels de la Société Générale de Belgique en marqueront l'aboutissement avant que l'entreprise devienne un *pure player* de l'énergie suite au rapprochement avec GDF en 2008. Deux autres institutions financières d'importance, le Crédit local de France (*spin off* de la CDC) et le Crédit Lyonnais, sont privatisées avec à leur tête un « patron d'État », mais non issu de l'Inspection : Pierre Richard (X-Ponts, ministère de l'intérieur) pour la première et Jean Peyrelevade (X-Aviation civile, cabinet Mauroy) pour la seconde. En 1996, Pierre Richard rapproche sa banque du Crédit communal de Belgique pour former Dexia en 1999. Après avoir été administrateur délégué (équivalent belge du Directeur général) puis président du Conseil d'administration, il est finalement victime de la crise financière et doit démissionner en septembre 2008. La direction bicéphale franco-belge est alors recomposée au profit de Pierre Mariani (inspecteur des finances,

6. Neveu d'André François-Poncet, ambassadeur de France à Berlin avant guerre, et cousin germain de Jean François-Poncet, ministre des Affaires étrangères sous Giscard d'Estaing.

Figure 5 : Destin des principales institutions financières françaises privées 1986-2010

Année	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Crédit commercial de France	PC	DE																								
Compagnie financière de Suez	PC	DE																								
Compagnie financière de Paribas	PC	DE																								
Société générale	PC	DE																								
Caisse nationale de crédit agricole puis Crédit agricole SA (2001)	PC	DE																								
Crédit Local de France	PC	DE																								
Dexia	PC	DE																								
BNP puis BNP-Paribas (2000)	PC	DE																								
UAP	PC	DE																								
AXA	PC	DE																								
AGF	PC	DE																								
Crédit lyonnais	PC	DE																								

1 Haberer (1982-1986) PC: président du conseil  
 2 Armand de Châteauneux (2008-2010) DE: direction exécutive  
 ||||| Privatisation ou introduction sur le marché    Inspecteur des finances    Patron d'Etat hors inspection    Autre type de patron    Etranger

cabinet Sarkozy 1993) qui devient administrateur délégué. Le Crédit Lyonnais de son côté ne connaîtra jamais de privatisation complète. Introduit sur le marché en 1999, la majorité du capital encore détenue par l'État est finalement cédée de gré à gré au Crédit Agricole en 2003.

Le cas du Crédit Agricole est particulièrement intéressant et fait figure d'exception à bien des égards. Privatisée, elle aussi avec un inspecteur des finances (Philippe Jaffré) à sa tête, la banque verte a très vite recouvré son indépendance à l'égard de l'élite politico-administrative et de l'Inspection en particulier. Dès 1993, ce sont des hommes maison qui reprennent la direction exécutive de la société alors que la présidence du Conseil, à l'influence plus importante ici qu'ailleurs, est restée entre les mains de la puissante fédération des caisses régionales. Parmi les cinq institutions financières où la domination de l'Inspection fut plus nette (CCF, Société Générale, BNP, AGF et UAP), deux furent rachetées par des groupes étrangers : le CCF par HSBC (Royaume-Uni) et les AGF par Allianz (Allemagne), coupant ainsi court à l'éventualité d'une reproduction à l'identique. Depuis le rachat de l'UAP en 1997, la gouvernance d'AXA a systématiquement été partagée entre un patron non issu de l'État (Bébéar, Armand de Châteauevieux) et un inspecteur des finances (Friedmann, de Castries). Toutefois, la nomination annoncée d'Henri de Castries comme Président-Directeur général d'AXA au printemps 2010, concentrera l'ensemble des pouvoirs entre les mains d'un ancien inspecteur des finances. Enfin la BNP et la Société Générale ont, sur la période considérée, continuellement été dirigées par des inspecteurs, la Société Générale en étant à sa troisième génération depuis sa privatisation (Marc Viénot, Daniel Bouton, Frédéric Oudéa). En 2009, sur les cinq institutions financières françaises cotées au CAC 40, quatre ont un directeur exécutif issu de l'inspection des finances : AXA, BNP-Paribas, Dexia, Société Générale. Seul le Crédit Agricole a développé un mode de recrutement maison basé sur sa structure mutualiste<sup>7</sup>. Dans le même temps, les grandes

7. Crédit Agricole SA continue d'avoir pour actionnaire principal la Fédération nationale du crédit agricole émanation de l'organisation mutualiste des caisses régionales.

**Michel Pébereau (1942-)**

Ancien élève de l'École polytechnique et de l'École nationale d'administration, Michel Pébereau entre à l'Inspection des finances en 1967 comme chargé de mission. En 1970, il est nommé conseiller technique au cabinet de Valéry Giscard d'Estaing, ministre de l'Économie et des Finances, avant de gagner la direction du Trésor en 1974, successivement comme chargé de mission, sous-directeur, directeur adjoint puis chef de service. Directeur de cabinet de René Monory, ministre de l'Économie, entre 1978 et 1981, il est logiquement destiné à prendre la direction du Trésor, mais l'alternance politique en décidera autrement. En 1982, il rejoint le Crédit Commercial de France, avant d'en devenir le PDG en 1987 et de conduire sa privatisation. En 1993, il est appelé à la tête de la BNP, où là aussi il mène à bien la privatisation. Il est aux premiers rangs de la reconstitution financière française des années 1990, dont, après une série d'échec (TGF, Indosuez, Crédit du Nord, CIC), il sortira vainqueur avec le rachat réussi de Paribas en 1999. Dès lors, Michel Pébereau devient l'une des figures centrales du capitalisme français, maintenant les participations stratégiques de la banque dans AXA et la « galaxie Pargesa ». En 2003, il cède la direction générale à Baudoin Prot tout en conservant la présidence du Conseil d'administration. À fin 2008, il siège dans de nombreuses sociétés françaises (Lafarge, Saint-Gobain, Total, AXA, Galeries Lafayette) et étrangères (Pargesa, Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie) ainsi que chez le franco-allemand EADS. Il exerce enfin diverses fonctions dont celle de président du Conseil de direction de Sciences-Po, du Conseil de surveillance de l'Institut Aspen France et du Conseil d'orientation de l'Institut de l'Entreprise. Il est membre de l'Académie des sciences morales et politiques et du conseil exécutif du Medef. En 2005, il fut appelé à présider la commission sur la dette de l'État, qui rendit un rapport observant la dégradation des finances publiques. ■

institutions financières se sont internationalisées au point que le contrôle effectif des inspecteurs sur la monnaie ne se limite plus à la France, mais touche au moins l'Europe (BNP-Paribas en Italie et en Belgique, Société Générale dans les pays de l'est et en Russie, Dexia en Belgique), faisant ainsi écho à la position de Jean-Claude Trichet à la tête de la Banque centrale européenne.



Ajoutons pour compléter le tableau, la nomination récente de deux anciens inspecteurs des finances : Jean-Pierre Jouyet, à la tête de l'Autorité des marchés financiers, et François Pérol, à la tête du nouvel ensemble Banques Populaires – Caisse d'Épargne. Faut-il y voir une stratégie concertée et consciente du corps ou un effet de l'atavisme ? Seuls les inspecteurs pourraient y répondre. Cette analyse vise surtout à montrer que le passage par l'inspection des finances demeure une ressource pertinente et efficace au sein de la finance française, qu'elle soit privée ou publique. Les inspecteurs continuent non seulement de dominer les institutions financières, mais plus encore, s'y sont renforcés. Le désengagement monétaire de l'État ne s'est pas accompagné de celui de l'ancienne élite politico-administrative. Tout comme dans les années 1970-1980, celle-ci continue de dominer la vie financière du pays, en s'étendant même hors des frontières. Toutefois une différence de taille existe entre les deux périodes. La nature de la domination n'est pas identique. Jusqu'aux années 1980, le leadership des « patrons d'État », qui s'exerçait principalement à partir des entreprises publiques, était étroitement lié à celui de la puissance publique, donc rattaché même très indirectement au contrôle démocratique. Mais à mesure que l'État se désengage et que l'ancienne élite politico-administrative se privatise la domination des « patrons d'État » change de nature : elle se fait, désormais, à titre privé.

### 3. Une Noblesse sans État

Le mouvement des élites administratives vers le secteur privé n'est pas le propre des années 1980-1990. La propension des grands corps de l'État à alimenter les directions des entreprises privées se repère dès le XIX<sup>e</sup> siècle (Charle 1982) et se poursuit tout au long du XX<sup>e</sup> siècle. Toutefois, le mouvement connaît un accroissement sensible dès les années 1970 (Suleiman 1979), révélant que l'attrait pour le privé n'a pas attendu les vagues de privatisation mais au contraire les a précédées. Cette observation est d'importance, car elle permet d'envisager la présence des patrons d'État dans l'économie privée des années 2000 non pas comme la conséquence

### Jean Peyrelevade (1939-)

Jean Peyrelevade est ancien élève de Polytechnique, ingénieur de l'Aviation civile), diplômé de l'Institut d'études politiques et titulaire d'un diplôme d'études supérieures en économie. Il débute sa carrière, en 1963, au Ministère des Transports en œuvrant notamment sur le Concorde. En 1973, il rejoint la direction des affaires internationales du Crédit Lyonnais avant de devenir directeur adjoint du cabinet de Pierre Mauroy (1981-1983). Nommé à la tête de la Compagnie Financière de Suez en 1983, il est victime de l'alternance politique de 1986 et rejoint la banque Stern. Avec Édouard Stern, il est alors la cheville ouvrière du raid manqué sur la banque Rivaud. Le retour de la gauche, en 1988, le propulse à la tête de l'UAP où il donnera des gages aux milieux économiques privés en refusant de participer à l'offensive sur la Société Générale. À nouveau, l'alternance politique de 1993 le déchoit de l'UAP, mais au profit cette fois du Crédit Lyonnais où il est nommé Président-Directeur général (1993-2001) puis Président du Conseil d'administration jusqu'à la cession de la banque au Crédit Agricole (2003). En 2004, il rejoint la banque Toulouse & Associés. Rachetée en 2006 par Banca Leonardo et rebaptisée Leonardo France, il en est aujourd'hui le vice-président. Jean Peyrelevade est aussi l'auteur de nombreux ouvrages dont *Pour un capitalisme intelligent* (1993), *Changer l'État* (2001) et *Le Capitalisme total* (2005). En 2007, il s'est engagé en politique aux côtés de François Bayrou et fut élu en 2008 sur les listes MoDem au conseil municipal du XVI<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Il démissionne de son poste de conseiller municipal en janvier 2009. ■

des privatisations, mais plutôt les privatisations comme la conséquence d'un déplacement des élites administratives.

Jusqu'aux années 1980, la plupart des observateurs (Birnbaum et al. 1978; Suleiman 1979; Bourdieu 1989) s'entendaient pour reconnaître à l'élite française une spécificité propre fondée sur le passage par les grandes écoles (ENA, Polytechnique, Mines, Ponts) et l'intégration aux grands corps de l'État (Inspection, Ponts, Mines), ouvrant la voie aux positions d'élection au sein de la société française, que ce soit dans le monde politique et administratif aussi bien que dans les univers académique et économique. Dans une

société où la puissance publique était omniprésente, l'exercice du pouvoir passait nécessairement par le service de l'État. Ainsi, pour des générations d'élèves brillants, le summum de la réussite scolaire et sociale a longtemps été d'intégrer les corps prestigieux de la République, concourant à fabriquer cette élite spécifiquement française que Bourdieu (1989) qualifia de noblesse d'État. Les élites françaises ne se limitaient, certes, pas aux grands corps, mais ceux-ci, peut-être parce qu'ils étaient plus facilement identifiables que d'autres, avaient tendance à être perçus comme la fraction dominante.

La mobilité des trajectoires entre administrations centrales, cabinets ministériels et grands groupes publics ou privés, montre, toutefois, la capacité extraordinaire de cette élite à tenir les rouages du pouvoir. Elle fut à n'en pas douter, l'une des forces motrices des Trente Glorieuses, tout comme elle fut la gestionnaire de la longue crise qui s'en suivit. Elle contribua à la modernisation du pays, en se faisant le promoteur ou le relais efficace des grands programmes industriels de la V<sup>e</sup> République. Son goût pour l'économie et en particulier pour la grande industrie et la banque s'affirma à mesure que s'ouvraient les débouchés dans ces domaines. Les grandes écoles développèrent des partenariats avec les entreprises favorisant ainsi les rapprochements entre les deux mondes. L'intérêt était réciproque ; l'économie privée, en recrutant des corpsards, acquerrait les ressources symboliques, sociales et surtout politiques qui lui manquaient et qui s'avéraient indispensables dans une économie fortement étatisée. De leur côté, les grands corps voyaient l'opportunité d'étendre leur sphère d'influence en gagnant de nouveaux lieux de pouvoir et de nouveaux débouchés. L'exemple le plus emblématique de cette interpénétration des genres est sans doute la trajectoire d'Ambroise Roux, qui partant du cabinet du ministre de l'Industrie (1951-54) est devenu dans les années 1980-1990 le chantre du capitalisme privé après avoir dirigé la Compagnie générale d'électricité de 1966 à 1982.

**Ambroise Roux (1921-1999)**

Ambroise Roux peut à bien des égards passer pour l'anti-thèse de Raoul Dautry. Ayant débuté sa carrière au service de l'État au plus haut niveau, il l'achève comme figure tutélaire des patrons privés français. Il combine, par ses origines, les deux types de tradition qui font la bourgeoisie française du début du XX<sup>e</sup> siècle : issu par son père d'une famille de fonctionnaire, il est lié par sa mère, née Marilhacy, à la famille Poulenc (des Etablissements Rhône-Poulenc). Polytechnicien et ingénieur des Ponts, il entre au service de l'État en 1944 en prenant la direction de la 1<sup>re</sup> circonscription de l'électricité de Paris. L'aventure du privé tentée une première fois dans l'entreprise de son oncle, Rhône-Poulenc, ne sera guère concluante (1950-51). Il accepte de rejoindre Jean-Marie Louvel, ministre de l'Industrie, dont il devient rapidement le directeur de cabinet. Dans la France de l'après-guerre, c'est un poste stratégique qui le place au cœur du pouvoir, à l'intersection des mondes politiques et économiques. L'administration publique est alors au faite de sa gloire et de sa puissance. Toutefois, dès 1954, suite au départ de Jean-Marie Louvel, Ambroise Roux choisit la pantoufle. Rhône-Poulenc le jugeant trop « dangereux », aucune offre ne venant de la finance, c'est la Compagnie générale d'électricité où il entre comme directeur adjoint. En 1965, il en devient Vice-Président Directeur général, avant d'en être le PDG de 1970 à 1982. Entré au CNPF en 1961, il y occupe plusieurs fonctions importantes dont celle de Président de la Commission économique et de Vice-Président du comité exécutif, participant aux nominations de Paul Huvelin et François Ceyrac, mais s'opposant à celle d'Yvon Gattaz. Pour autant les relations avec la puissance publique ne disparaissent pas. Ambroise Roux garde ses entrées dans les ministères et développe les contacts au plus au niveau de l'État notamment avec Georges Pompidou et plus tard avec François Mitterrand. Mettant à profit ses multiples positions, il participe à la libéralisation économique du pays, notamment en présidant le Conseil pour le progrès industriel, créé par Olivier Guichard (ministre de l'Industrie), et qui promeut l'idée d'une industrie française forte et autonome de l'État. Dans les années 1970, Ambroise Roux est l'archétype du grand patron français et sans doute l'un des plus puissants. L'alternance de 1981, et surtout la nationalisation de la CGE en 1982, marquent la fin de ses fonctions exécutives à la tête de grands groupes, mais point celui de son activisme dans le monde des affaires. La même année,

il crée l'Association française des entreprises privées (AFEP) destinée à défendre ce qui reste encore de « capitaliste » au sein d'une France socialiste. La création de l'AFEP instaure une véritable rupture au sein du patronat français. Yvon Gattaz, issu du monde des PME, n'est guère accepté par les grands patrons privés, qui se tournent de plus en plus vers Ambroise Roux, à mesure qu'il démontre sa capacité à se faire entendre directement du pouvoir politique (premières lois sur les stocks options, baisse de l'impôt sur les sociétés). Avec l'AFEP, l'ancien patron de la CGE fait plus que créer un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, il réorganise le monde des grands patrons privés autour de lui, et s'impose peu à peu comme sa figure tutélaire. Engagé dans la plupart des grandes affaires qui secouent le milieu parisien des années 1980-1990, il a la réputation d'un faiseur de roi : intervenant dans la nomination de ses successeurs à la CGE (Georges Pébereau, puis Pierre Suard), parrainant François Pinault dans le monde des grands patrons, il est de ceux qui recommandent Jean-Marie Messier à Guy Dejouany pour prendre sa succession à la Compagnie générale des eaux. Il décède en avril 1999, soit en pleine bataille BNP-SG-Paribas, qui allait redessiner les contours du milieu des affaires français. ■

L'expansion de l'élite administrative sur l'ensemble des rouages économiques du pays pouvait faire dire à Ezra Suleiman à la fin des années 1970 :

« Nous sommes donc en présence de deux phénomènes simultanés : la présence quasi exclusive dans les postes de direction du secteur privé et du secteur public d'une élite partageant la même formation et la même origine, et la communauté des objectifs sur la croissance que partagent les deux secteurs. » (Suleiman 1978 : 272)

Cette vision commune de la croissance, c'est le désengagement de l'État, dont l'intervention dans l'économie est de plus en plus perçue comme un frein à l'initiative privée donc au développement du pays. Un temps effacé par la crise des années 1930 et la Seconde Guerre mondiale, le discours libéral s'est très tôt reconstitué, notamment autour de la société du Mont Pèlerin pour gagner progressivement une frange croissante des élites

françaises, non seulement parmi les patrons et les universitaires mais aussi parmi les politiques et les hauts fonctionnaires (Denord 2007). C'est en ce sens que l'on doit, sans doute, entendre le témoignage de François-Xavier Ortoli<sup>8</sup>, rapporté par Anne de Caumont :

« On reconnaissait l'industrie comme base de la création de richesse dans le pays. D'où la vision de son caractère moteur, la reconnaissance que non seulement la politique industrielle est loin de se résumer à une intervention de l'État mais même que probablement la première intervention de l'État consiste à créer un cadre et un environnement où l'initiative privée puisse s'épanouir. Tout ce que nous voyons aujourd'hui [années 1990] en France est né dans les années 1965. Tous ces hommes dont je faisais partie pensaient en terme de création d'un cadre libéral de l'État. Subsistait encore l'idée que l'intervention de l'État était inévitable, parce que déterminante au premier et au second degré pour le développement de l'industrie. » (de Caumont 1996: 63)

On peut, certes, convenir que tous les membres de cette élite ne partageaient pas une telle vision libérale. Mais c'est celle-ci qui a prévalu en définitive. Ainsi, même parmi les élites administratives qui ont servi dans les cabinets socialistes, ils sont un certain nombre à avoir accepté l'aventure du privé dont parmi les plus connus : Serge Weinberg (Cabinet Fabius), Jean Peyrelevade (Cabinet Mauroy), Jean-Charles Naouri (Cabinet Bérégovoy), Louis Schweitzer (Cabinet Fabius), Paul Hermelin (Cabinet Strauss-Kahn), Louis Gallois<sup>9</sup> (Cabinet Chevènement), Jean-Cyril Spinetta (Cabinet Delebarre), Gérard Mestrallet (Cabinet Delors), Le Floch-Prigent (Cabinet Dreyfus). D'autres souvent plus marqués à droite se sont impliqués à titre divers dans les privatisations : Renaud de La Genière, porteur d'un projet d'indépendance de la Banque

8. Inspecteur des Finances, François-Xavier Ortoli fut plusieurs fois ministre sous de Gaulle et Pompidou, avant de devenir président de la Commission européenne puis PDG de Total.

9. Louis Gallois fait partie de la promotion Charles de Gaulle (1972) de l'ENA, celle qui refusa les grands corps.

de France, Jacques Friedman, conseiller technique en charge des privatisations auprès d'Édouard Balladur de même que Jean-Marie Messier, Christian Noyer, Philippe Jaffré ou Henri de Castries, alors au Trésor.

Le mouvement qui devait conduire au retrait économique de l'État était donc porté par ceux-là même qui étaient à sa tête. Les raisons objectives de ce retrait sont nombreuses (augmentation des dépenses publiques, difficultés croissantes à assurer le financement de l'économie, ouverture internationale) et ont été abondamment commentées (Rosanvallon 1984, Théret 1992, Culpepper et al. 2006). Il ne nous appartient pas de revenir dessus, mais de remarquer que le projet consistant à réduire le rôle de l'État est enclenché dès les années 1960 et que l'élite administrative n'a pas vu sa position sociale s'amenuiser en proportion mais s'est au contraire adaptée aux changements. La forte proportion de « patrons d'État » au sein du CAC 40 dans les années 2000 est le signe de cette conversion aux nouvelles conditions d'exercice du pouvoir économique. Certains seraient tentés d'y voir la réminiscence d'un ordre ancien, destiné à disparaître. C'est possible. Mais l'étude des recrutements des N° 1 du CAC 40 sur la période 2002-2008 (Figure 6) montre une forte résistance du noyau dur des grandes écoles : X, Mines, Ponts, ENA, ENS. Ces dernières arrivent largement en tête avec un total de 26 recrutés sur 60. Surtout le parcours de ces dirigeants apparaît nettement plus sécurisé que celui de leurs homologues, exception faite des N° 1 entretenant un lien patrimonial avec l'entreprise. Seul 15 % des recrutés issus de ces cinq grandes écoles ont quitté leurs fonctions au cours de la période, alors que le pourcentage s'élève à 33 % pour les autres formations, 38 % pour les seuls diplômés des grandes écoles de commerce et 67 % pour les étrangers. Cette comparaison entre recrutements et départs montre que l'élite formée par le summum des grandes écoles continue d'occuper une position privilégiée au sein de l'économie française malgré le retrait d'un État qui a longtemps fondé son autorité.

Figure 6: N° 1 du CAC 40<sup>10</sup> recrutés entre 2002 et 2008

Origines	Recrutements	Départs*	Départs/ Recrutements
Lien patrimonial	5	0	0%
Principales grandes écoles**	26	4	15%
HEC-ESCP***	8	3	38%
Autres formations	12	4	33%
Étranger	9	6	67%

\* Uniquement pour les recrutés entre 2002 et 2008.

\*\* X, Mines, Ponts, ENA, ENS (y compris les grands corps). 19 sont des patrons d'État au sens de la définition donnée plus haut.

\*\*\* Ces deux écoles ont été distinguées des grandes écoles, moins pour leur contester ce statut, que pour souligner leur montée en puissance parmi les N° 1 du CAC 40 par rapport aux années antérieures.

Il est difficile de dire dans quelle mesure la haute élite administrative a voulu et porté ce changement. Le virage libéral qu'a connu la France dans les années 1980-1990 relève d'une dynamique historique commune à tous les pays occidentaux et ne peut donc se réduire à la stratégie des élites nationales, supposant une communauté de vue et d'intérêts que les compétitions internes nuancent fortement. Il apparaît néanmoins que la libéralisation de l'économie ne s'est pas faite à l'insu de la haute fonction publique et certainement pas contre sa volonté. Une partie d'entre elle, du moins, a su survivre au retrait économique de l'État et investir durablement les positions clefs du privé. On peut donc au moins convenir que la haute élite administrative a su saisir une opportunité historique au travers des privatisations, pour se maintenir en tant qu'élite et survivre au déclin de la puissance publique qui fondait autrefois son statut et son pouvoir. Mais pour ce faire elle a dû abandonner certaines valeurs et en épouser d'autres. La notion de service public a peu à peu laissé la place à celle de la performance et de la création de valeur. À l'ambition du pouvoir administratif et politique, s'est substitué le goût

10. L'ensemble des sociétés passées par l'indice entre 2002 et 2008, soit une cinquantaine d'entreprises.



de l'enrichissement personnel, ne serait-ce que pour « compter » et endosser pleinement l'habit d'élite économique privée. Plus encore, il a fallu adopter les mœurs privées et ses modes de légitimation. La nécessité de faire ses « preuves » par un parcours durable dans l'entreprise s'impose de plus à l'ancienne élite administrative, même si elle n'a jamais complètement échappé à ce rite initiatique doublé d'une mise en compétition féroce (Jean-Louis Beffa et Francis Mer chez Saint-Gobain) mais souvent limitée entre corpsards. Désormais, la compétition s'ouvre quelque peu. Les grands corps ne concourent plus simplement entre eux ainsi qu'en témoigne, par exemple, la nomination de Carlos Ghosn chez Renault ou Christophe de Margerie chez Total qui succèdent tous deux à un corpsard. Mais c'est la légitimité de l'État à nommer directement des hauts fonctionnaires à la tête des entreprises qu'il contrôle qui est de plus en plus contestée. Ainsi la nomination de François Pérol, inspecteur des finances et secrétaire général adjoint de l'Élysée, à la tête du nouvel ensemble Banques Populaires – Caisse d'Épargne, en mars 2009, a suscité une vive polémique, alors que les nominations de Jean-François Cirelli chez GDF en 2004 et Didier Lombard chez France Telecom en 2005 n'avaient pas provoqué le même émoi. Les nominations par fait du prince sont donc de plus en plus contestées alors que la détention du capital par l'État lui autorise de manière parfaitement légitime les changements *ab nutum*. Ce que signale cette difficulté nouvelle, c'est la perte globale de légitimité de l'État pour intervenir dans l'espace économique. La lune de miel entre économie publique et économie privée dont Suleiman se faisait l'écho à la fin des années 1970 a fait long feu. Si les liens avec l'État continuent d'être une caractéristique de la fraction dominante des grands patrons, cette propriété est de plus en plus contestée comme ressource officiellement légitime à diriger une entreprise. Ceux qui ont exercé des responsabilités administratives ont tendance à clairement distinguer leur activité de chef d'entreprise de leur passé de fonctionnaire. L'idée même de fonctionnaire pouvant apparaître incompatible avec celle de manager. Les notices biographiques des rapports annuels montrent une relation à l'État euphémisée, ou du moins révisée dans un sens plus approprié aux valeurs de l'entreprise privée. Autre signe de conversion aux ressources

### Louis Schweitzer (1942-)

Louis Schweitzer est diplômé de l'Institut d'études politiques et ancien élève de l'ENA, dont il sort inspecteur des finances en 1970. Il mène pendant près de 10 ans une carrière administrative notamment comme chargé de mission au Budget. À partir de 1981, il devient directeur de cabinet de Laurent Fabius (ministre du Budget) qu'il suivra à l'Industrie et la Recherche (1983) puis à Matignon (1984-86), où il fut notamment le correspondant de Renault. Sur l'invitation de George Besse, il rejoint la Régie, en mai 1986, d'abord comme stagiaire « pour se faire oublier », puis comme directeur du contrôle de gestion (1987). Entre 1988 et 1990, il est successivement nommé directeur financier du plan, directeur général adjoint et directeur général. Il succède à Raymond H. Lévy en tant que président-directeur général en mai 1992. L'échec du mariage avec Volvo (1993), attribué au statut public de Renault, aurait convaincu Louis Schweitzer de la nécessité de la privatisation qui devint effective en juillet 1996. Attentif aux transformations du secteur automobile, il saisit l'opportunité du rapprochement avec Nissan (1999) et soutient vigoureusement le projet de voiture *low cost* (Logan). En mai 2005, il abandonne la direction générale du groupe à Carlos Ghosn, mais demeure président du Conseil d'administration jusqu'en mai 2009. Il était, à fin 2008, administrateur de plusieurs sociétés françaises (BNP-Paribas, L'Oréal, Véolia) et étrangères (Volvo), ainsi que président non exécutif d'Astra Zeneca et du conseil de surveillance du Monde. Il exerçait de plus divers mandats dans des institutions à caractère culturel et intellectuel : Festival d'Avignon (Président), Sociétés des Amis du Musée du quai Branly (Président), Fondation nationale des sciences politiques, Institut français des relations internationales, Musée du quai Branly. Depuis mars 2005, Louis Schweitzer est président de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité. ■

légitimes de l'entreprise privée, l'essor des diplômés des grandes écoles de commerce (HEC-ESCP-ESSEC) même parmi les anciens élèves des grandes écoles plus « classiques » qui sont 6 sur 20 à ainsi cumuler ces deux types de ressources scolaires. L'élite que Bourdieu avait qualifiée de Noblesse d'État a réussi à maintenir son statut d'élite malgré le déclin de la puissance publique, mais

au prix d'une rupture assez nette avec celle-ci. Elle a su convertir ses ressources du public vers le privé, notamment en incorporant le système de valeurs et les formes de légitimité propres au monde de l'entreprise privée, mais sans pour autant oublier les logiques de distinction apportée par le capital scolaire. Ce faisant, elle a contribué à affaiblir l'État, non seulement sur le plan économique, mais surtout sur le plan sociologique en faisant des grandes entreprises privées le nouvel eldorado des élites de la nation.

#### **4. Transformations dans le champ du pouvoir**

Ces modifications des structures économiques et élitaires de la France conduisent à une transformation substantielle des hiérarchies internes au champ du pouvoir tel que l'envisageait Bourdieu (1989). Le pôle politico-administratif qui dominait par son contrôle de l'État, les autres pôles du champ du pouvoir a vu son autorité s'amenuiser considérablement notamment vis-à-vis du monde économique. L'époque où le couple Bettencourt s'entretenait directement avec le Président Pompidou sur le capital de l'Oréal et sollicitait le consentement du Trésor pour nouer une alliance avec Nestlé est révolue (Dalle 2005). Les liens entre le monde économique et la sphère politico-administrative n'ont certes pas disparu mais le rapport de subordination qui pouvait exister entre le premier et le second s'est considérablement affaibli, voire inversé. Les grands patrons du secteur privé des années 1960-1970, qu'ils viennent de l'État, de l'entreprise ou qu'ils soient propriétaires, demeuraient extrêmement dépendants du Gouvernement qui décidait non seulement des prix, des secteurs privilégiés mais plus généralement des conditions d'accès au crédit et donc, dans un marché boursier atone, du financement des entreprises. La position hégémonique de l'État dans la société française s'appuyait autant sur la concentration des ressources économiques et de ses instruments de contrôle que sur une élite administrative à même d'imposer sa légitimité à tous les postes de direction de la société. Synthétisant de nombreuses approches, Bourdieu avait résumé cette domination sociologique de l'État au travers de la notion de champ du pouvoir qui voyait le pôle

politico-administratif fixer les règles et les modalités de l'échange entre les strates supérieures des différentes composantes de la société. Cette domination conférait au pôle politico-administratif et à ses membres une position d'élection, qui incita de nombreux observateurs à voir en ceux-ci l'idéal type du modèle « d'élite à la française ». Cette inclination revenait en quelque sorte à associer la domination de l'État à celle de ses élites, et peut-être à confondre un peu rapidement leurs destins. C'est oublier que l'État, même en France, n'est pas le réceptacle nécessaire des ambitions les plus élevées. Comme toute institution humaine, il *est* agi de l'intérieur par ceux qui le constituent et notamment ceux qui occupent les positions les plus hautes. Or ces derniers ont tendance à délaisser de plus en plus tôt les arcanes du pouvoir politique et administratif au profit de carrières dans l'entreprise. En 2000, un tiers environ des principaux dirigeants des 400 plus grandes entreprises françaises était des hauts fonctionnaires en situation de pantouflage (Rouban 2002). Il est vrai que les départs vers le privé ne réussissent pas toujours, notamment à mesure que les fusions des années 1980 et 1990 raréfient le nombre de postes à la tête des grands groupes. Mais, couronné de succès ou non, l'attrait croissant des hauts fonctionnaires pour un secteur privé en pleine expansion montre une rupture du rapport des élites administratives à l'État.

Contrairement à une longue tradition de pensée qui, appuyée sur l'histoire européenne, a vu les élites nationales sans cesse s'intégrer au processus de construction de l'État moderne, il conviendrait de mieux saisir l'autonomie des élites et notamment leur capacité à changer de support institutionnel. Il est, en effet, difficile d'interpréter autrement le mouvement significatif des hauts fonctionnaires vers l'entreprise privée, mais aussi la montée en puissance des dirigeants « carrières en entreprise » et la nouvelle liberté des patrons propriétaires. Certes, des considérations idéologiques ont pu aviver un tel renversement, mais elles ne suffisent à tout expliquer, et surtout peuvent être entendues comme l'expression de tendances plus profondes. La véritable victoire idéologique est d'être parvenue à inverser les ressorts légitimes de la domination économique, celle-ci étant transférée de la puissance publique aux entreprises privées. Mais on peut aussi considérer que la dynamique de l'Occident (Elias 1990) fondée sur la construction de

l'État moderne est arrivée dans le second XX<sup>e</sup> siècle à un palier. Longtemps fondé sur le développement de l'État moderne, le processus de monopolisation aurait changé de support au profit de la grande entreprise privée, seule entité à pouvoir, aujourd'hui, légitimement prétendre à l'expansion internationale et à la concentration des capitaux. Les grands États occidentaux se sont heurtés au XX<sup>e</sup> siècle à deux obstacles qui ont stoppé net leur développement : la fin des grands empires et l'achèvement de leur logique monopoliste en métropole. Les deux guerres mondiales sont venues porter un coup d'arrêt à la dynamique séculaire et quasi ininterrompue d'expansion territoriale des puissances occidentales, principalement européennes, y compris la Russie, et auxquelles il convient d'ajouter les États-Unis et le Japon. Depuis lors, la quasi-impossibilité pour tout État de s'étendre territorialement, a conduit ces derniers à se réorienter sur la métropole. Et c'est aussi en ce sens que l'on peut entendre l'expansion économique occidentale des Trente Glorieuses, l'achèvement du processus étatique de monopolisation au sein des métropoles, avec les économies d'échelles qu'une telle rationalisation économique peut offrir. L'impérialisme dénoncé par Lénine (1979) au début du XX<sup>e</sup> siècle a effectivement fait long feu. Toutefois ce n'est pas le capitalisme, au sens de l'accumulation privée du capital, qui semble aujourd'hui sur le déclin mais plutôt les États modernes qui voient le périmètre de leur monopole sans cesse contesté et rogné. Dans le même temps, les grandes entreprises privées n'ont jamais connu une santé aussi florissante, substituant à l'expansion territoriale des États, l'extension économique des parts de marché. En l'absence d'une intégration politique supérieure qu'aurait pu être l'Europe politique, les élites du pays se sont tournées vers les institutions encore en croissance et en mesure de jouer la carte de la concentration au niveau mondial : les grandes entreprises privées.



## 3

### La vie des affaires

*« En d'autres termes, le problème généralement pris en considération est celui d'établir comment le capitalisme gère les structures existantes, alors que le problème qui importe est celui de découvrir comment il crée, puis détruit ces structures. »*

Schumpeter 1990: 118

Les années 1980-1990 sont une période de transformation radicale de l'univers économique. Les grands patrons français, émancipés progressivement de la tutelle de l'État, commencent à forger une nouvelle grammaire des affaires où la décision quitte les cabinets ministériels pour les marchés boursiers. Mais l'adaptation ne se fait pas sans heurts. À l'issue de la vague de nationalisation de 1981, la libéralisation de l'économie se remet en route. Rétrospectivement, les nationalisations apparaissent comme l'un de ses événements à rebours de l'histoire qui contribuent à brouiller la perception que peuvent avoir les contemporains d'une tendance historique. Ébauchée dès les années 1970, la libéralisation de l'économie française s'ébranle véritablement dans les années 1980 avant de prendre son visage définitif avec les années 1990. La force de la dynamique d'internationalisation et de financiarisation s'impose aux alternances politiques, la gauche théoriquement rétive à cette tendance ne ralentira pas substantiellement le processus. En effet, dès les nationalisations de 1982 achevées, le gouvernement socialiste change son fusil d'épaule. Le maintien du franc dans le

SME et l'abandon de la politique de relance par les salaires s'accompagnent d'une remise en question de plus en plus perceptible du cadre législatif et idéologique dans lequel évolue l'économie française. *De facto*, la volonté de maîtriser l'inflation et de stabiliser les changes avec les partenaires européens suppose l'abandon des paradigmes du capitalisme d'État keynésien qui avaient prévalu jusque-là. La France ne fait d'ailleurs que s'inscrire dans un mouvement plus vaste. À moins de s'isoler en Europe et dans le monde occidental, le chemin à prendre est celui de la privatisation de l'économie. L'arrivée de Jacques Chirac aux affaires en 1986 ne traduit pas nécessairement une rupture mais plutôt l'affirmation palpable des changements en cours, matérialisés principalement par la première vague importante de privatisations.

Ce n'est pourtant qu'au début des années 1990 que l'on voit s'enclencher une mécanique qui va véritablement révolutionner l'économie française. C'est le début d'une nouvelle ère. La privatisation des institutions financières et de la monnaie entraîne la possibilité de privatiser les grandes entreprises de réseaux, les plus riches possédées par l'État. La seconde vague de privatisation initiée sous Édouard Balladur et ininterrompue depuis revêt donc un caractère décisif et irréversible complétant et approfondissant le processus engagé lors de la première vague lancée sous Jacques Chirac. Le contrôle du crédit, le contrôle de la monnaie, le contrôle des grandes sociétés gérant des infrastructures (France Télécom, les réseaux autoroutiers, EDF-GDF) quitte progressivement la sphère de l'État. Sur le terrain de la structuration du capitalisme français proprement dit, un équilibre éphémère sera établi à l'occasion de la constitution des noyaux durs ébauchée déjà lors du premier round de privatisation sous la surveillance d'Édouard Balladur. Le procédé sera réutilisé lors du second round entre 1993 et 1995, établissant en apparence une organisation du capital basée sur l'interdépendance entre les grands groupes privatisés. Cette organisation capitaliste garantissait à ces sociétés une certaine autonomie vis-à-vis des marchés financiers lors des premières phases de leur nouvelle existence. Ce dispositif protégeait autant les managements que les institutions contre les prédateurs qui pouvaient aussi bien venir du capitalisme familial français que de l'étranger.



L'existence des noyaux durs fit couler beaucoup d'encre. Justifié un temps par les nécessités du moment, ce dispositif se disloqua de lui-même devant la logique inhérente de la compétition monopolistique, les besoins de financement des entreprises et la pression des institutions financières. Très vite, il devient clair que la structuration du nouveau capitalisme français n'a été qu'ébauchée par les privatisations. Un processus de concentration propre à la dynamique occidentale (Elias 1990), rapide et violent, se substitue à la *Pax Republica*.

## 1. La dynamique de la croissance

### *La loi du monopole*<sup>1</sup>

Les entreprises modernes sont, à l'image des unités de dominations médiévales, des unités de domination économique en lutte les unes contre les autres pour conserver et accroître leur part de marché. Cette compétition n'a d'autre finalité que le monopole, position où les conditions de la rentabilité – donc de la survie – sont théoriquement assurées. Dans la pratique, le monopole, au sens strict, est rarement atteint et généralement de manière éphémère (Schumpeter 1990) mais des positions intermédiaires, comme celle de leader sur un marché ou de structures oligopolistiques, peuvent suffire à sécuriser pour un temps une entreprise. Qu'elles le veuillent ou non, les entreprises sont prises dans une compétition monopolistique où se joue leur destin. Les différentes mesures adoptées par les États ou les institutions européennes afin de limiter les effets des concentrations montrent suffisamment combien la logique du monopole est au cœur de la compétition économique. Certes, par une lecture rapide et partielle de Schumpeter, on invoque souvent l'innovation comme ressort principal de la compétition et principe de renouvellement de la dynamique capitaliste. Toutefois, l'auteur autrichien précise lui-même, que l'idéal type de l'entrepreneur innovant qui favorise le progrès économique ne se limite pas à l'individu isolé qui crée

1. Sur la loi du monopole et son importance dans la dynamique occidentale, voir Elias (1990).

son entreprise mais concerne tout autant, si ce n'est plus, l'entreprise géante.

« Il nous faut aller plus loin. Nous sommes obligés de reconnaître que l'entreprise géante est finalement devenue le moteur le plus puissant de ce progrès [économique] et, en particulier, de l'expansion à long terme de la production totale; or, ces résultats ont été acquis, nous ne dirons pas seulement *malgré*, mais, dans une mesure considérable, *par* cette stratégie dont l'aspect est malthusien quand on l'observe dans un cas spécifique et à un moment donné. À cet égard [du point de vue du progrès économique], la concurrence parfaite est, non seulement irréalisable, mais encore inférieure et elle n'a aucun titre à être présentée comme un modèle idéal d'efficience. » (Schumpeter 1990: 147)

L'innovation, parce qu'elle appelle un investissement initial, ne peut être rentable qu'à condition d'être protégée, en d'autres termes de jouir au moins temporairement d'une rente de monopole. Or les entreprises les plus à même de fournir l'investissement initial et ensuite d'en garantir une exploitation exclusive (c'est-à-dire monopolistique) sont justement les entreprises géantes: celles qui peuvent résister aux dérèglements du marché engendré par le processus de création destruction qu'induit toute innovation. Sur un registre différent, Villette et Vuillemot (2007) insistent sur les activités de prédation qui permettent de transformer une invention en innovation propre à générer une expansion économique. Cette logique prédatrice que les auteurs discernent dans les parcours des hommes d'affaires qu'ils étudient n'a pas seulement pour effet d'enrichir ces hommes et de les porter au sommet de la hiérarchie des capitaines d'industrie, elle participe aussi de l'élimination de la concurrence et de la concentration des capitaux. Ainsi, même en assumant l'enjeu de l'innovation, la compétition économique continue d'être soumise à la loi du monopole. C'est donc dans le cadre d'une compétition monopolistique, bientôt étendue à l'espace européen puis au monde entier, que doivent se comprendre les mouvements de restructuration du capitalisme français des années 1990. Les entreprises qui ne parviennent à croître, notamment en rachetant les concurrents, sont condamnées à être absorbés et donc à disparaître comme entité autonome. Or, la question de l'autonomie est centrale

pour les hommes et, plus rarement les femmes, qui dirigent ces entreprises, car elle trace la frontière symbolique entre le patron et le cadre supérieur. Pour beaucoup de dirigeants, mieux vaut être prince en son royaume que maréchal d'empire. La lutte pour la survie dépasse donc le simple enjeu économique et recouvre des histoires personnelles, faites d'ambitions et d'opportunités savamment exploitées (Villette et Vuillemot 2007). D'où, question centrale dans chaque opération de fusion-acquisition, l'avenir de la structure de gouvernance et la répartition des postes, au point que l'on puisse aisément considérer que la qualification « hostiles » ou « amicales » des offres soit largement l'expression de l'avancée des négociations entre les managements intéressés. D'où aussi cette compétition effrénée pour être le chasseur plutôt que la proie. La ressource essentielle pour se livrer à cette compétition est le capital, que celui-ci soit obtenu par crédit auprès des banques ou sur les marchés financiers. En ce sens, l'abandon des participations minoritaires dans des sociétés amies mais éloignées du cœur de métier, devient vital pour de nombreuses firmes. Non seulement, l'abandon des participations croisées libère du capital en vue de futures acquisitions, mais surtout il satisfait aux desiderata des opérateurs financiers à la recherche de sociétés « lisibles », c'est-à-dire concentrées sur un secteur d'activité déterminé (*pure player*) avec des investissements orientés en ce sens. Les cours boursiers sont alors valorisés et peuvent servir de monnaie dans le cadre des offres publiques d'échange (OPE), moins coûteuses que les offres publiques d'achat (OPA) qui nécessitent alors un paiement en cash<sup>2</sup>. La manière dont s'organise le secteur financier, suite au retrait de l'État, devient décisive pour toutes les entreprises. Elle conditionne l'accès au crédit et aux marchés financiers, c'est-à-dire aux modalités concrètes de la compétition monopolistique et donc de la survie. Dans ce contexte, ce sont les grands institutionnels de la gestion d'actif et de l'émission monétaire qui, à mesure que s'effacent les participations croisées, vont devenir entrants, le plus souvent en coulisse, parfois en plein jour. Une organisation oligopolistique se constitue au fur et à mesure que le

2. Dans la pratique les offres sont de plus en plus souvent mixées : l'échange en action s'accompagnant d'un apport en cash.

paysage français se simplifie. La fusion de la BNP avec Paribas est un point d'orgue de ce processus, donnant naissance non seulement à un géant français mais à une institution qui joue désormais un rôle structurant dans l'Europe des affaires ainsi que le souligne le rachat de BNL (Italie) en 2006 et de Fortis Belgique en 2009. Les Trente Glorieuses et le début des années 1980 avaient été le règne des industriels, les années 1990 sont celles de la finance. Banque et assurance s'imposent aux grands groupes industriels comme la Compagnie générale des eaux, Saint-Gobain, Lafarge et bien d'autres. L'affrontement pour le pouvoir entre les financiers et les industriels cristallise les conflits, et la chute de Jean-Marie Messier traduit pour tous la victoire des premiers sur les seconds. Autre nouveauté, les OPA et OPE, fusions et acquisitions, pas toujours amicales et concertées se succèdent à un rythme rapide. La structure initiée par les noyaux durs avait été envisagée à titre transitoire. Les faits confirment l'intention initiale, au fur et à mesure que la capitalisation des sociétés monte et que les besoins de financement s'accroissent, les participations entretenues sont cédées une à une. Il n'en reste aujourd'hui plus qu'une qui soit significative au sein du CAC 40 et elle est maintenue entre deux groupes financiers : AXA et BNP-Paribas.

#### *Une tendance continue d'internationalisation et de libéralisation*

Pour mieux mesurer la force du processus en cours, on peut se pencher sur quelques opérations menées par des groupes français entre 1987 et 1993. Cette période est particulièrement troublée sur le plan financier. Dès 1987, le krach boursier corrige les espoirs que les privatisations avaient fait naître, réduisant pour l'État les opportunités de placer des titres de sociétés encore « privatisables ». Au surplus la période s'achève sur une récession accompagnée d'un repli très fort des prix immobiliers. L'alternance socialiste de 1988-1993 n'a rien d'une glaciation. Si la financiarisation marque le pas, d'autres composantes de la dynamique de libéralisation continuent sur leur lancée. Ainsi, Saint-Gobain, Suez et la Compagnie générale d'électricité vivent leur vie de grands groupes cotés, multipliant les acquisitions et accentuant leur profil international. La Société Générale profite de sa privatisation, presque

concomitante à la création des marchés de produits dérivés, pour se tailler la part du lion sur cette nouvelle activité rémunératrice et versatile<sup>3</sup>. En 1993, l'internationalisation des sociétés industrielles est encore plus prononcée que lors de la décennie passée, cette tendance est l'une des dynamiques de long terme qui n'a presque pas connu de ralentissement depuis les années 1970, quels que soient les crises et les aléas politiques.

L'internationalisation du capitalisme industriel français répond à deux problématiques qui se dessinent clairement dès le début des années 1980. À cette époque, l'effort de reconstruction et d'équipement du pays est presque terminé (finalisation du programme nucléaire et télécoms, TGV). En quelques années la France, pays importateur de capital, devient un exportateur net<sup>4</sup>. En d'autres termes, la loi du monopole pour les groupes industriels est quasiment arrivée à son terme en France. Il reste bien des secteurs où la concentration se poursuit telle la sidérurgie ou la grande distribution, mais pour beaucoup d'autres comme l'appareillage électrique, les machines outils, l'automobile, l'expansion passe nécessairement par l'international à moins de constituer un monopole national quasi total comme c'est alors le cas avec l'électricité. D'ailleurs, remarquons que, à peine privatisées, les sociétés en charge des grands monopoles publics se sont aussitôt attaquées au marché international. La priorité d'EDF, par exemple, n'a pas été de renouveler le parc nucléaire français mais bien de s'étendre en Italie (Montedison), au Royaume-Uni (British Energy) et aux États-Unis (Constellation). Le levier le plus direct et le plus évident de cette tendance peut donc être trouvé dans l'envol international des grands groupes. Le deuxième levier de l'internationalisation est étroitement lié au premier. Dans un contexte de ralentissement de l'effort d'équipement et d'investissement, le maintien d'un revenu marginal du capital a rendu nécessaire la recherche de nouveaux marchés susceptibles de générer des économies d'échelles que le marché national déjà organisé et concentré ne permettait plus. Entre 1988 et 1993, la Compagnie générale d'électricité présidée

3. Le MATIF (Marché à terme international de France) est créé en 1988.

4. Le stock de capital net à l'étranger n'a d'ailleurs jamais cessé d'augmenter depuis.

par Pierre Suard prend successivement le contrôle de Telettra une société de télécoms italien, une division d'AEG spécialisée dans le câblage, une division de Rockwell Technologies et enfin la division câbles sous-marins de Nortel. La politique d'investissement menée par Pierre Suard souligne deux tendances fortes : d'une part la société se prépare activement à la révolution à venir dans les télécoms, d'autre part, et c'est plus important sur le long terme, elle accroît ses positions à l'international sur les deux marchés qui comptent à cette époque, l'Europe et les États-Unis. C'est également à ce moment-là que PSA posera les bases de son implantation en Chine à Dong-Feng. Même des géants publics comme France Télécom entament leur internationalisation. En l'occurrence, la société française prendra une participation au capital de la compagnie argentine de télécommunication à l'occasion de la privatisation de celle-ci en 1990.

L'internationalisation des grandes compagnies nationales (les champions nationaux) s'inscrit dans une dynamique longue de recherche d'économies d'échelle dont la dynamique avait été brutalement arrêtée lors de la catastrophe de la Première Guerre mondiale et des années de rétractation du commerce international qui suivirent. Leur envol accéléré à la fin des années 1980 manifeste les progrès de l'intégration européenne et met naturellement au premier plan les problématiques liées à la construction d'un marché du capital indépendant de l'État. Le franc fort construit, sous les auspices de Jacques de Larosière lors de la deuxième moitié des années 1980, semble à terme insuffisant pour garantir et accompagner le nouvel essor du commerce mondial. C'est très logiquement lors de cette période que la monnaie unique va s'imposer aux milieux politiques et au milieu des affaires comme une solution adaptée aux exigences de l'internationalisation. L'intégration européenne sur le terrain monétaire et commercial prend donc une accélération décisive avec le Traité de Maastricht. L'adoption du Traité fut la grande affaire de la fin de règne de François Mitterrand qui mettra tout son poids dans la balance pour la réussite du référendum, mettant lui-même un terme aux équilibres économiques et sociaux dont il avait apparemment été le défenseur opiniâtre sa vie durant.

## **2. Une nouvelle grammaire des affaires sous l'égide de la finance**

### *La redécouverte des marchés financiers*

Lorsque Édouard Balladur est nommé Premier ministre, le 23 mars 1993, la configuration du capitalisme français n'a guère évolué par rapport à 1988. Cette situation est traditionnellement imputée au Président Mitterrand qui s'était prononcé publiquement pour le gel des privatisations tout en refusant le retour des nationalisations, la politique du « ni-ni ». Il faut pourtant constater que l'environnement économique a probablement joué un rôle décisif dans la suspension du processus. L'effondrement des cours en octobre 1987 a été un frein particulièrement efficace. Autrement dit, à peine la France a-t-elle commencé à se privatiser et à se libéraliser qu'elle eut à s'accoutumer, de nouveau, aux effets pro-cycliques que peuvent avoir les politiques de taux sur un marché du crédit libéré du carcan de l'État. En effet, lorsque les socialistes ont procédé aux nationalisations avant de se mettre à lutter contre l'inflation en 1983, ils ont construit, sans en avoir conscience, les conditions objectives d'une bulle boursière et immobilière. La politique de rigueur initiée sous Laurent Fabius a, alors, contribué à rendre possible une forte baisse des taux. Celle-ci s'est répercutée sur le prix du crédit et par voie de conséquence sur le prix des actifs qui ont connu une inflation brutale. Cette hausse tranche avec la mise en œuvre de la politique de modération salariale. Autrement dit, l'inflation que l'on entendait combattre sans concession dans l'ensemble de l'économie est réapparue sous une autre forme et presque immédiatement sur les marchés boursiers. Vingt ans plus tard, l'INSEE et les autres grands instituts de statistiques se refusent toujours à compter la très forte croissance des marchés financiers pour de l'inflation. Comme chaque augmentation du volume de crédit entraîne une hausse potentielle des taux de défaut et une sous-estimation du risque, la conclusion bien connue de ce type de cycle est la correction des prix par le krach. Pourtant il était patent que le rétrécissement du marché, consécutif aux nationalisations de 1982, avait rendu les

actions des grands groupes privés plus rares augmentant *de facto* leur prix pour les investisseurs. Cette réévaluation a été renforcée par la baisse de l'inflation, qui aurait justifié à elle toute seule une augmentation des PER<sup>5</sup> des sociétés. En 1988, l'État va faire appel massivement au marché dont les capacités sont alors très limitées; le krach qui se produit à la suite de celui de Wall Street fut l'occasion de corriger les titres des sociétés françaises, en tenant compte de leur nouvelle abondance. On ne peut qu'être stupéfait de voir que certains des avocats les plus ardents de la libéralisation de l'économie française ont été surpris par une mécanique pourtant récurrente dans une économie de marché fonctionnelle; à croire qu'ils ne maîtrisaient pas les conséquences théoriques des modifications pratiques qu'ils imposaient à l'économie du pays. Le cas des banques est particulièrement frappant. Alors même que la chute des cours boursiers les avait durement touchées en 1987, elles ont trouvé un dérivatif à leur offre de crédit dans le marché immobilier, lequel n'a pas tardé à exploser à son tour entraînant la lourde récession du début des années 1990. Il ne faut pas oublier que la plupart des banques françaises étaient alors dans le rouge vif! La chute du Crédit Lyonnais, banque publique, a d'ailleurs servi à occulter très opportunément la situation souvent difficile de l'ensemble du système bancaire français. La période qui suit 1987 correspond à un approfondissement du marché boursier, une sorte de longue consolidation en quelque sorte qui ouvrira le terrain à la vague suivante de privatisation.

### ***La séparation de la monnaie et de l'État et ses conséquences pour les monopoles publics***

Le Traité de Maastricht institue l'objectif de la création d'une monnaie unique assortie de conditions contraignantes concernant la gestion des finances publiques. Les équilibres économico-financiers qui avaient prévalu durant les Trente Glorieuses sont dès ce moment définitivement abandonnés. Ce mouvement des Européens peut se lire à la fois comme une réponse logique

---

5. Price Earning Ratio, expression anglaise désignant un mode de valorisation des actions d'une entreprise. En l'occurrence un multiple des bénéfices.



à l'interpénétration croissante de leurs marchés et à la politique monétaire de dévaluation perpétuelle depuis la fin de Bretton-Woods. La nouvelle configuration en cours de constitution rend nécessaire la construction rapide en France d'un secteur financier puissant et autonome. Les premières pierres sont posées avec la création d'une Banque de France indépendante instituée par la loi du 4 août 1993. Le choix de la date pourrait passer pour incongrue, mais elle marque à n'en pas douter la fin d'un privilège régalien et l'essor d'une nouvelle aristocratie financière. La constitution d'une monnaie unique emporte avec elle des conséquences extrêmement importantes pour l'État français. L'usage de l'impression monétaire lui est désormais interdit. L'article 104 du traité institue le nouvel ordre financier en Europe.

« 1. Il est interdit à la BCE et aux banques centrales des États membres, ci-après dénommées «banques centrales nationales», d'accorder des découverts ou tout autre type de crédit aux institutions ou organes de la Communauté, aux administrations centrales, aux autorités régionales ou locales, aux autres autorités publiques, aux autres organismes ou entreprises publiques des États membres; l'acquisition directe, auprès d'eux, par la BCE ou les banques centrales nationales, des instruments de leur dette est également interdite. »

C'est le point le plus important de tout le traité. En effet, dès lors que l'État ne peut plus recourir directement aux « facilités de financement » de la banque centrale, il doit confier aux marchés financiers le soin d'y pourvoir. *De facto*, il ne peut plus garantir le financement des entreprises de réseaux qui dépendent encore de lui (EDF, GDF, France Télécom, SNCF) et ce d'autant que celles-ci sont tenues de respecter les règles d'une concurrence non faussée et donc de faire appel au marché comme leurs homologues du privé. Or, l'ouverture des marchés à la concurrence signifie, pour les anciens monopoles d'État, une insertion dans le mécano géant des concentrations européennes qui demande des montants d'investissements vertigineux. Ce besoin en capital ne pouvant plus être fourni par l'État, les grandes entreprises de réseaux doivent désormais recourir aux instruments de financement de l'économie privée: l'endettement auprès du système bancaire et les marchés

boursiers. On peut trouver paradoxal que le ralentissement des investissements publics à partir des années 1980 ait pour corollaire un besoin de financement supplémentaire lors des privatisations, alors même que les investissements de ces entreprises sur le territoire national sont en chute libre. Ce paradoxe doit être compris dans le cadre de l'internationalisation des marchés et de la lutte pour participer à l'intégration économique à un niveau supérieur. L'investissement sur les marchés nationaux va baisser de façon à permettre la conquête de nouveaux marchés, mais sans que ceux-ci bénéficient nécessairement d'investissements supplémentaires non plus. Le capital capté sur les marchés ou par la dette correspond en définitive au prix fixé par les marchés financiers pour participer à la concentration européenne et mondiale et dégager les économies d'échelles correspondantes. Dans une telle mécanique, la valeur d'une société ne tient pas à sa capacité à générer de la valeur dans son périmètre historique mais aux gains de rentabilité que représenterait son éventuelle acquisition par un opérateur concurrent. C'est toute la logique de la hausse des cours à la fin des 1990 pour les télécoms et l'emballement du prix des électriciens entre 2003 et 2007. Le prix ne tenait plus compte du profit escomptable, on y ajoutait les fruits attendus du processus de concentration. Bien sûr, chacune de ces bulles de valorisation est fragile car il est facile de surestimer la valeur des économies d'échelles surtout lorsque le management de l'entreprise joue sa survie. Mais pour comprendre la puissance de la mécanique mise en œuvre, il faut saisir le caractère débridé que prend alors le crédit autrefois encadré. C'est en effet le processus de création monétaire lui-même et donc d'offre de crédit qui est privatisé sous le contrôle de banques centrales autonomes et bientôt réunies sous l'égide de la BCE. Pour la France il devient vital de disposer d'un puissant secteur financier seul à même désormais de pourvoir au financement des institutions publiques et privées.

### *L'ascension du système financier privé*

La nouvelle organisation financière qui s'est mise en place durant les années 1990 est en rupture claire non seulement avec l'organisation du capitalisme d'État, mais ne constitue nullement,

de près où de loin, un retour vers un âge d'or mythique du libéralisme tel qu'il existait avant la Grande Guerre. En effet, si l'État français avait peu d'influence sur la valeur du Franc Napoléon, qui n'était qu'une monnaie or parmi d'autres, l'État se bornant à la frapper et à en assurer la teneur, la finance française quoique riche et puissante n'avait pas non plus une influence décisive sur la monnaie. Le crédit était présent et jouait déjà un rôle moteur dans le commerce international au moins, mais la référence à l'or et la possibilité d'être tenu à payer dans cet étalon réduisait considérablement la tentation d'offre de crédit mal contrôlée. De plus, l'absence d'assurance sur les dépôts rendait les clients particulièrement nerveux lorsque la santé d'une institution financière était menacée. La Belle Époque répugnait moins aux faillites bancaires que la nôtre. Au surplus, il restait au particulier précautionneux la possibilité de thésauriser lui-même sans craindre la dévaluation. Il pouvait capitaliser à la fois des titres de dettes d'État au porteur payables par le Trésor sans intermédiation bancaire et y ajouter quelques espèces en or, voire en argent. Le recours au système bancaire n'était nullement nécessaire, même lorsque l'on disposait d'un patrimoine conséquent. De la même façon, on peut également signaler que les sociétés disposant d'une encaisse or n'avaient aucun besoin de s'embarrasser de problèmes de change complexes. Le développement frénétique des produits dérivés, que nous avons connu ces dernières années, tient d'abord au caractère profondément instable du système, autrement dit plutôt que de voir leur affirmation sur le marché comme une innovation, on devrait les comprendre comme le palliatif à un désordre monétaire (Bryan et Rafferty 2007). À l'époque, le système fisco-financier garantissait que l'État pouvait mobiliser l'épargne sans passer nécessairement par le secteur bancaire ; tel n'est aujourd'hui plus le cas. La configuration mise en place en Europe à partir de 1992 rend effectivement la monnaie autonome de l'influence des États, mais confère au secteur bancaire une emprise considérable sur celle-ci et le financement de l'ensemble des acteurs économiques à commencer par les États qui en sont désormais dépendants. Autrement dit, la configuration mise en place n'est pas un retour à un certain âge classique, mais matérialise un rapport de force original qui se concrétise par le gain de privilèges inédits pour

les métiers de la finance. C'est donc une période nouvelle qui commence. Bien sûr les banques centrales sont supposées réguler l'émission monétaire mais, sans aller jusqu'à des explications théoriques complexes qui existent depuis les années 1920-1930, il suffit de constater empiriquement qu'en à peine quinze ans le secteur financier mondial a connu trois catastrophes d'une ampleur croissante (*Crise asiatique* de 1997, *Bulle Internet* de 2000, *Crise des subprimes* 2007), qui ont toutes pris racine dans la volonté des banques d'émettre sans cesse plus de monnaie, année après année. L'inflation par les salaires à peine disparue a été immédiatement remplacée par l'inflation par le prix des actifs et l'endettement. Autrement dit, les années 1990 voient émerger une organisation financière originale et particulièrement puissante, dont le principe même de fonctionnement bulle/krach favorise le processus de concentration en éliminant à chaque correction les acteurs les plus faibles, dont les derniers en date ne sont pas des moindres : Lehman Brothers, Merrill Lynch, Fortis, HBOS et bien d'autres. C'est dans ce contexte que l'on doit comprendre la concentration qui va saisir le secteur de la finance française, banque et assurance, dans les années 1990-2000.

### 3. La recomposition du secteur financier français

L'histoire du secteur financier français de ces vingt-cinq dernières années s'est faite au rythme du retrait de l'État et d'une concentration à marche forcée. Même en admettant qu'elle n'a jamais été voulue par quiconque, la loi du monopole s'est imposée aux différents protagonistes pour réduire considérablement le nombre d'acteurs<sup>6</sup>. Chaque établissement privatisé pouvait nourrir de nouvelles ambitions sur le marché national comme à l'international. Mais cette liberté avait un prix, l'éventualité toujours possible d'un accident économique – il en surviendra – et celle

6. Ainsi disparaissent comme entité autonome : Paribas, le Crédit Lyonnais, le CCF, l'UAP, les AGF, le GAN et quantité d'autres maisons de taille plus modeste. Suez quitte le secteur de la finance pour devenir un *pure player* de l'énergie. En 2009 les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires sont contraintes à la fusion pour faire face aux conséquences de la crise financière.

encore plus redoutée de passer sous les fourches caudines d'un autre des ténors de la finance, qu'il soit français ou étranger. Dès les premiers jours, l'obsession de la place de Paris est de constituer dans le domaine bancaire des géants nationaux capables d'épauler les fleurons de l'industrie à l'international et de résister à l'ouverture des marchés. L'un des projets les plus aboutis de cette ambition sera la TGF (Très Grande Financière), celle-ci devant associer les métiers d'assureur et de banquier (banque de détail et de financement). L'existence de ce projet de place n'empêche pas les institutions et leurs dirigeants de jouer résolument leur propre carte pour essayer de survivre, voire de tirer le meilleur parti d'une conjoncture fluide offrant de nombreuses opportunités. La fin des années 1980 et les années 1990 se font au son du clairon, et au rythme des marches et des contre marches du capitalisme français jusqu'au rachat de l'UAP par AXA (1996) et la fusion de la BNP avec Paribas (1999), qui clôture en pratique la consolidation du secteur, du moins jusqu'à aujourd'hui.

Avant d'atteindre le secteur bancaire, la concentration concernera d'abord le secteur de l'assurance, en prenant aussitôt une dimension européenne. Quasiment du jour au lendemain, les géants nés de cette restructuration prendront une position stratégique dès lors qu'ils commencent à jouer un rôle décisif dans la collecte de l'épargne et la fixation du prix des actifs. Le secteur est d'autant plus important pour des pays comme l'Allemagne, l'Italie et la France que ces pays disposant de systèmes de retraites par répartition, n'avaient pas d'industrie de gestion d'actif d'une taille équivalente à ce que l'on peut rencontrer dans les pays anglo-saxons. Leur importance relative en Europe continentale est donc particulièrement significative. Dans le cas de la France, l'existence d'une forte épargne a garanti aux acteurs de forts flux prêts à être investis en titres obligataires et actions dans une proportion globale de trois obligations pour une action. En France, deux «consolidateurs» apparaîtront, Allianz et AXA.

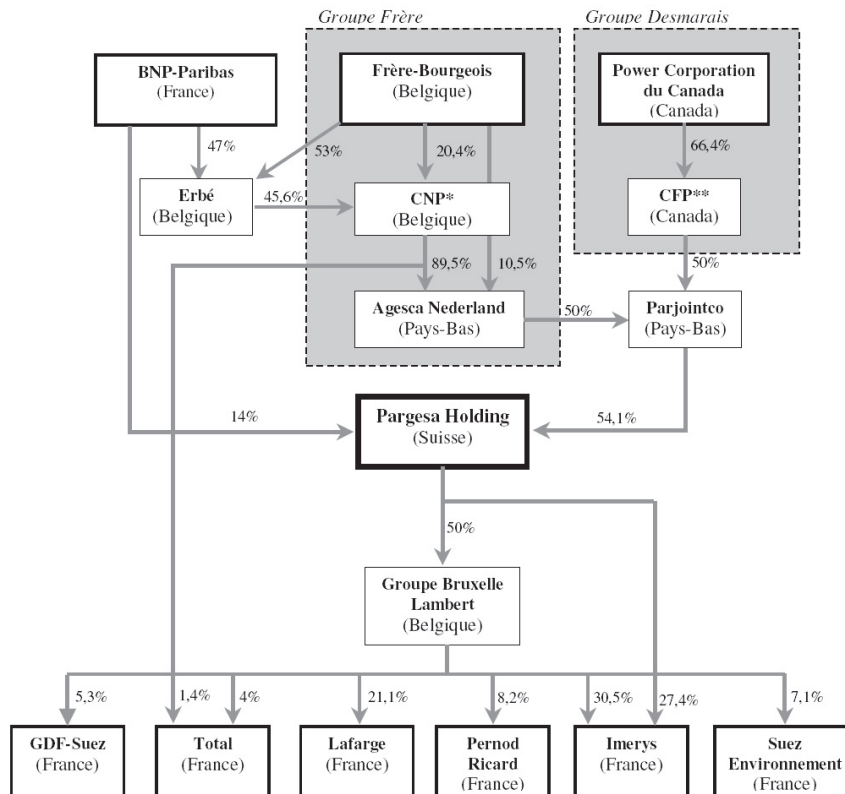
### ***1981-1982, Prolégomènes: L'affaire Moussa***

L'un des événements précurseurs, appelé à jouer un rôle structurant sur toute la période, est pourtant antérieur aux privatisations.

Lorsque la vague de nationalisation de 1981 se profile, Pierre Moussa, président de Paribas et Gérard Eskenazi, son bras droit, entreprennent de mettre à « l’abri » les actifs internationaux de la société et de constituer une sorte de Paribas bis poursuivant ses activités en attendant le retour à des jours meilleurs. À cette époque, Paribas est en affaire avec le belge Albert Frère et le canadien Paul Desmarais, avec qui elle entretient des participations croisées. Le montage entrepris est simple : la banque transfère le contrôle de ses principaux holdings à l’étranger dont Paribas Suisse, Paribas Belgique et COPEBA, à l’une de ses filiales Pargesa Holding basée en Suisse. Elle cède ensuite sa participation majoritaire dans Pargesa à ses alliés Albert Frère et Paul Desmarais, soustrayant effectivement le contrôle de la société à la maison mère bientôt nationalisée. Quelque trente ans plus tard, il est toujours difficile de connaître précisément les actifs effectivement soustraits à la nationalisation, s’il y en eut. Il n’en demeure pas moins que l’opération scelle une alliance entre Paul Desmarais et Albert Frère, toujours en vigueur aujourd’hui. L’affaire, connue sous le nom d’affaire « Moussa » ou « Pargesa », fait alors grand bruit et vaut à Pierre Moussa son poste à la tête de la Compagnie. Bien que nationalisée, Paribas ne perd pas contact avec le couple Desmarais-Frère, notamment en entretenant une participation minoritaire au sein de Pargesa mais aussi dans l’un des holdings de tête du groupe Frère : la société Erbé<sup>7</sup>. En 1982, Paul Desmarais et Albert Frère prennent, au travers de Pargesa, le contrôle du Groupe Bruxelles Lambert (GBL). Ce que nous avons appelé la « galaxie Pargesa », destinée à jouer un rôle décisif dans la recomposition et l’intégration des capitalismes belges et français, était née. Le choix de dénommer cette relation d’affaires de la sorte tient au statut central qu’occupe, toujours aujourd’hui, Pargesa Holding au sein de la cascade de participations qui structure la galaxie (Figure 7). C’est effectivement à son niveau que la confluence des intérêts des trois alliés (Desmarais, Frère, Paribas puis BNP-Paribas) est la plus visible. Dans cette configuration, le Groupe Bruxelles Lambert, souvent présenté comme la société d’Albert Frère, n’est en fait que

7. D’aussi loin que nous ayons pu remonter, c’est-à-dire en 1986, cette participation est toujours restée la même, soit 47,01 %.

**Figure 7: La «galaxie Pargesa» au 31 décembre 2008**  
**Organigramme simplifié<sup>8</sup>**



le bras armé de Pargesa, elle-même effectivement dirigée conjointement par les familles Desmarais et Frère, sous le regard de leur allié minoritaire présent au Conseil d'administration, Paribas puis BNP-Paribas. Ce n'est pas une mince ironie de l'histoire que d'observer

8. Les pourcentages indiquent la part de capital détenu. Ils ne recourent pas nécessairement le pourcentage de droits de vote. N'ont pas été prises en compte un certain nombre de holdings intermédiaires. Sources : BNP-Paribas, Document de Référence 2008 ; Compagnie Nationale à Portefeuille, Rapport Annuel 2008 ; Groupe Bruxelles Lambert, Rapport Financier Annuel 2008 ; Pargesa Holding SA, Rapport Annuel 2008 ; Power Corporation du Canada, Rapport Annuel 2008.

**Albert Frère (1926-)**

De nationalité belge, Albert Frère débute sa carrière dans l'entreprise familiale de ferronnerie qui lui vaudra, plus tard, la réputation de « marchand de clous ». Durant les années 1950-1960, il développe l'entreprise et étend son emprise sur le bassin sidérurgique de Charleroi. Entré en relations d'affaires avec Paribas dès les années 1960, il en devient actionnaire en 1978 et accède à son Conseil d'administration. En 1981, il est confronté avec les autres partenaires étrangers de la banque aux menaces de nationalisation. Il participe alors, avec le Canadien Paul Desmarais, à l'opération « Arche de Noé » montée par Pierre Moussa (PDG de Paribas) visant à soustraire de la nationalisation une partie des actifs de la Compagnie à l'étranger au travers du holding suisse Pargesa. Se met alors en place une structure de contrôle capitalistique particulièrement complexe et originale où se côtoient intérêts canadiens (Desmarais), belges (Frère) et français (Paribas) : la « galaxie Pargesa ». Bien que le contrôle effectif soit dévolu au couple Desmarais-Frère, Paribas, puis BNP-Paribas, actionnaire minoritaire, y occupe néanmoins une position de partenaire important (Figure 7). C'est à partir de ce socle qu'Albert Frère développe alors sa carrière de pur financier. En 1982, il prend, au travers de Pargesa, le contrôle du Groupe Bruxelles Lambert, deuxième tour de contrôle du capitalisme belge derrière la Société Générale de Belgique. L'année suivante, il revend l'ensemble de ses activités sidérurgiques à l'État belge. Élu manager de l'année en 1985, il est alors à la tête d'un conglomérat de participations, principalement en Belgique, qui vont des services financiers en passant par l'énergie, les médias, la communication, la presse et même la banque Drexel Burnham Lambert (USA), dont la chute en 1990 pèsera lourd sur les comptes du groupe. Outre les relations étroites avec Paribas, les liens avec la France sont particulièrement développés, que ce soit au travers de participations communes avec des groupes français (ex : Suez, UAP) ou dans le cadre d'opérations plus circonstanciées comme le soutien apporté aux défenseurs de la banque Rivaud. Au cours des années 1990-2000, Albert Frère participe activement à la recomposition et au rapprochement des capitalismes belges et français : cession de la participation dans l'assureur Royal Belge à AXA-UAP (1998), fusion de Petrofina et Total (1999), absorption de Tractebel et Electrabel par Suez (1998-2005). Les diverses participations de GBL sont peu à peu rationalisées et regroupées au sein de grandes entreprises, souvent françaises, à même de jouer la carte de la mondialisation.



À fin 2008, GBL détient ainsi 5,3% de GDF-Suez, 4% de Total, 21,1% de Lafarge, 8,2% de Pernod-Ricard, 30,5% d'Imerys, 7,1% de Suez Environnement. En 2006, Albert Frère s'associe aux familles David-Weil (ex-Lazard), Agnelli (Fiat), Benetton, Pesenti (Italcementi), Bello (Torreal) et l'allemand Allianz au sein de Banca Leonardo, signant ainsi sa consécration parmi la haute finance européenne. Outre les fonctions exercées au sein des sociétés holdings CNP-Pargesa-GBL, Albert Frère, à fin 2008, siège au conseil de nombreuses entreprises, dont parmi celles qui sont cotées : M6 (président du Conseil de surveillance), GDF-Suez (vice-président) et LVMH. Il est par ailleurs administrateur de l'Université du Travail Paul Pastur et membre du Conseil Stratégique de l'Université Libre de Bruxelles. ■

que cette relation d'affaires, née dans l'urgence du contexte des nationalisations de 1981, contre l'avis du Gouvernement et de la place de Paris, s'est non seulement maintenue dans le temps, mais s'est aussi imposée comme l'une des pierres angulaires des capitalismes français et belge. Une tendance lourde se dessine alors, l'interpénétration des deux capitalismes, le belge étant appelé à jouer un rôle de plus en plus important sur le marché français, alors que les fleurons de l'économie belge sont de plus en plus irrésistiblement intégrés dans la sphère française (Royale Belge vendue à AXA, PetroFina rachetée par Total, Tractebel et Electrabel intégrées à Suez).

### **1986-1993, Les pionniers**

Inaugurée en 1981 par l'affaire Moussa, la recomposition du secteur financier français débute véritablement en 1987 avec la privatisation de Paribas, de Suez, de la Société Générale et du CCF, aux côtés d'autres sociétés financières de moindre importance. Concernant Paribas, on peut relever que le noyau dur intègre le Groupe Bruxelles Lambert à hauteur de 0.6% aux côtés des ténors français comme l'UAP (3%), les AGF (2%) et même AXA (2%) alors en pleine ascension. Cette première vague de privatisation ouvre la porte aux premiers raids boursiers sur des institutions financières. Ils échoueront, servant de répétitions à ceux réussis qui viendront par la suite. C'est ainsi que la chronique peut

retenir l'affaire Rivaud et la tentative de prise de contrôle de la Société Générale. La banque Rivaud était au cœur d'un entrelacs de sociétés aux activités diverses, mais elle avait aussi la particularité d'être la banque du RPR. Imaginée par Patrick Ponsolle et conduite par Jean Peyrelevade et Édouard Stern<sup>9</sup> avec le soutien de Dominique de la Martinière (Gaz et Eaux liée à Lazard), l'offensive sera une première fois stoppée suite à la mobilisation de la place parisienne, avec Ambroise Roux et Michel David-Weil (Lazard) en tête. E. Stern et J. Peyrelevade ne s'avouèrent cependant pas vaincus et tenteront de mener à bien leur raid avec le concours de la banque Dumesnil-Leblé, alors dans le giron de Carlo de Benedetti et de son conseiller Alain Minc. Finalement, le soutien opportun d'Albert Frère, la défection de Jacques Letertre, président de la banque Dumesnil-Leblé, et surtout le besoin d'argent frais de Carlo de Benedetti pour lancer son assaut sur la Société Générale de Belgique, auront raison des jeunes banquiers; l'opération échoue. Passées un temps entre les mains de l'homme d'affaires italien Gian Carlo Piretti, les actions collectées au cours de l'offensive échurent à Vincent Bolloré, qui resta un actionnaire dormant jusqu'en 1996. Cette année-là, la faillite d'Air Liberté, dont le groupe Rivaud était actionnaire, permit à Vincent Bolloré de prendre le contrôle de l'empire.

L'opération sur la banque Rivaud avait surtout pour but de dénouer l'écheveau des participations et des actifs de la galaxie, la banque en elle-même n'était pas forcément l'actif le plus important. C'est ce qui la rapproche de la tentative d'OPA sur la Générale menée par Georges Pébereau en 1988<sup>10</sup>. En 1982, Georges Pébereau avait succédé à Ambroise Roux à la tête de la Compagnie générale d'électricité, mais avait été remercié par la droite en 1986. Amer, il espère prendre sa revanche par le marché en essayant de racheter la CGE. Il fonde la société Marceau Investissement et, avec l'aide de la Caisse des dépôts et consignations, des investisseurs privés

9. Figure atypique et remuante du milieu des affaires français, Édouard Stern était l'héritier de la banque Stern, qu'il revendit au début des années 1980, mais en conservant l'usage du nom. Gendre de Michel David-Weil et un temps associé chez Lazard, il disparut en 2005, tué par sa maîtresse.

10. Ancien élève de Polytechnique et ingénieur des Ponts, Georges Pébereau est le frère de Michel Pébereau alors PDG du CCF et futur PDG de la BNP.

et la bénédiction de quelques responsables socialistes dont Pierre Bérégovoy, il lance en 1988 une OPA sur la Société Générale, alors l'un des principaux actionnaires de la CGE. Sous couvert d'une opération de marché, cette offre hostile est en fait une renationalisation rampante que les patrons privés, Ambroise Roux en tête, rejettent. L'opération échouera en raison notamment du refus de Jean Peyrelevade à la tête d'une UAP toujours nationalisée de rejoindre les attaquants. Au-delà de la péripétie boursière, cet échec est important, car il marque l'autonomie grandissante des « patrons d'État » vis-à-vis du pouvoir politique et l'incapacité grandissante de la puissante publique à régenter la vie des affaires. Ambroise Roux fera quelques années plus tard cette observation qui en dit long sur cette transformation du pouvoir au sein du capitalisme français.

« Cette découverte [que les patrons des entreprises publiques pouvaient résister aux ordres des politiques], à l'occasion d'une tentative de nationalisation généralisée, de culbute du capitalisme entre les mains de l'État (centré sur les organes administratifs de l'État), a été une victoire extraordinaire du capitalisme et une garantie merveilleuse pour la suite. Elle a complètement réhabilité le véritable capitalisme au niveau des entreprises et non au niveau des administrations. Cette bataille est le tournant du capitalisme français, les conséquences sont énormes et pour moi, y avoir joué un rôle est très important. »  
(de Caumont 1996: 277).

De fait, l'ancien haut fonctionnaire, directeur de cabinet du ministre de l'Industrie sous la IV<sup>e</sup> République, achevait son divorce avec l'État et pouvait prétendre légitimement incarner la défense des intérêts du capitalisme privé: il avait fait reculer l'État!

Ces deux opérations sont assez significatives d'une période de transition où le milieu des affaires se cherche, recherche ses nouveaux chefs et prend peu à peu conscience de son autonomie et de son nouveau pouvoir. Qui aurait osé agresser la banque du RPR quelques années auparavant? Qui aurait imaginé qu'une opération lancée avec le concours de la Caisse des dépôts et consignation et l'aval du pouvoir puisse échouer? Pourtant, fait significatif, la détention d'une banque n'est désirée que comme le

### **Claude Bébéar (1935-)**

Bien qu'il s'en défende, Claude Bébéar, le fondateur d'AXA, a souvent été présenté depuis la disparition d'Ambroise Roux comme le « parrain » du capitalisme français. Pourtant, la trajectoire de ce grand patron est tout à fait atypique. Sans fortune personnelle et sans être passé par les lambris des cabinets ministériels, mais néanmoins polytechnicien, il fera d'une petite compagnie d'assurance régionale, les anciennes Mutuelles d'assurance à Rouen, un géant mondial connu désormais sous le nom d'AXA. Entré dans la mutuelle en 1958, il en devient le Directeur général en 1975 et multiplie alors les acquisitions : Mutuelle parisienne de Garantie (1978), Groupe Drouot (1982), Groupe Présence (1986). Sollicité pour la constitution du noyau dur de Paribas, il intègre le nouveau cœur financier français. Mais c'est avec le rachat en 1988 de la Compagnie du Midi, suite à un raid hostile de Generali, qu'il parvient à faire de son groupe le premier assureur privé français, confortant encore sa position dans le monde des affaires. Devenu AXA au début des années 1990, le groupe poursuit son expansion à l'internationale (achat d'Équitable en 1991), mais ce sont plus particulièrement trois épisodes marquants qui vont définitivement imposer Claude Bébéar au sein de la finance française. Le premier est, en 1995, son opposition réussie au projet de Très Grande Financière (BNP-Suez-UAP) qui aurait durablement marginalisé la compagnie. Le deuxième est le rachat réussi de l'UAP (1996) qui fait d'AXA le premier assureur français et le deuxième mondial derrière l'allemand Allianz. Enfin, en 1999, le choix d'apporter les titres détenus par AXA-UAP dans Paribas à la BNP plutôt qu'à la Société Générale aboutit la constitution d'une alliance durable entre BNP et AXA, faisant de leurs dirigeants les figures centrales du capitalisme français. Suite à la fusion avec l'UAP, Claude Bébéar est devenu président du directoire d'AXA, position qu'il cédera à Henri de Castries en 2000, pour occuper la présidence du Conseil de surveillance. En avril 2008, il met fin à l'ensemble de ses fonctions au sein d'AXA, mais demeure, à fin 2008, administrateur des Mutuelles AXA (actionnaire majoritaire d'AXA) et de BNP-Paribas. Il est aussi membre du Conseil de surveillance de Vivendi et censeur de Schneider. Souvent considéré par la presse comme un faiseur de roi, il aurait intercedé en faveur d'André Lévy-Lang chez Paribas, Henri Lachmann chez Schneider Electric et insisté auprès de Jean-René Fourtou pour qu'il prenne la suite de Jean-Marie Messier à la tête de Vivendi. Bien que retiré des

affaires, Claude Bébéar demeure une figure tutélaire du monde des grands patrons ainsi qu'en témoigne sa nomination en mai 2009 à la tête du comité des sages AFEP-MEDEF appelé, sous certaines conditions, à donner un avis consultatif sur les rémunérations des dirigeants. Claude Bébéar est aussi à l'origine de plusieurs initiatives citoyennes et groupes d'influence: Entreprises et Cité (1983), Institut du Mécénat Humanitaire (1986), Institut Montaigne (2000). ■

moyen d'accéder à des actifs industriels (la CGE qui dépendait de la Société Générale et une myriade d'actifs industriels et immobiliers pour le groupe Rivaud). L'importance des institutions financières n'est pas encore perçue. C'est plus tard que commenceront les vraies batailles, celles susceptibles d'avoir des conséquences sur la maîtrise du crédit et la gestion des actifs.

Plus sérieuse apparaît, en 1988, l'intrusion de Generali sur le marché français de l'assurance avec la tentative de mettre la main sur la Compagnie du Midi. C'est alors qu'AXA, jouant les chevaliers blancs, parvient à reprendre la société pour devenir le premier assureur privé français. Generali doit alors se contenter d'une participation importante, mais minoritaire, au capital d'AXA-Midi<sup>11</sup>, donnant raison à la fameuse devise d'Albert Frère; «Petit actionnaire minoritaire, petit con! Gros actionnaire minoritaire, gros con!». AXA continue de pousser ses positions à travers le monde: l'acquisition d'Équitable en 1991, numéro trois de l'assurance-vie aux États-Unis, est un succès sans précédent pour l'industrie financière française qui entre ainsi dans le grand monde. AXA est désormais un acteur de poids au niveau mondial et Claude Bébéar gagne avec cette opération une réputation de *deal maker* international. Cette opération ne peut se comparer par ses implications et son succès qu'avec la prise de contrôle de Renault sur Nissan orchestrée par Louis Schweitzer. Opération à la fois stratégique et rentable, elle rend AXA incontournable. C'est aussi en 1991, à l'occasion de l'OPE de Paribas sur le capital des Ciments Français, que la compagnie d'assurance augmente sa participation au capital de Paribas. Celle-ci jouera un rôle déterminant par la suite.

11. Le capital de la compagnie demeure bien tenu via les mutuelles AXA, qui elles ne sont pas cotées.

C'est donc dans le domaine de l'assurance que les choses sérieuses commencent. Le marché européen est plus concentré que dans le domaine bancaire. Des géants tels Allianz, ING et AIG pèsent déjà de tout leur poids. Cette structure de marché force les acteurs à s'organiser très rapidement, et ce d'autant que les frontières nationales sont déjà plus poreuses lorsqu'il s'agit de rapprocher des compagnies d'assurances que les banques. L'échec de Generali ne fait pas jurisprudence. C'est ainsi que dès 1993 l'UAP récupère Colonia (N° 2 en Allemagne) et les filiales étrangères de Victoire, que Suez avait rachetées en 1989. L'UAP prend le chemin tracé par AXA.

### **1995-1999, L'ère des grandes batailles**

Coup sur coup, en 1993 et en 1994, la BNP et l'UAP sont privatisées. C'est à ce moment que naît le projet de Très Grande Financière. Il s'agit alors de construire une entreprise géante de service financier capable de profiter à plein de la création de l'euro. Porté notamment par la BNP de Michel Pébereau, le projet envisageait de réunir une grande banque de dépôt (BNP), le N° 1 de l'assurance en France (UAP) et une grande compagnie d'investissement (Suez). Les effets de la crise immobilière du début des années 1990 plombent les comptes de Suez, et par ricochet ceux des sociétés qui composent son noyau dur. Une telle fusion aurait permis d'apurer la situation. Mais tout le monde sur la place de Paris ne voit pas ce rapprochement d'un bon œil. Aux supporters du projet que sont Jean-Louis Beffa (Saint-Gobain), Jacques Friedman (UAP), Philippe Jaffré (Elf), Michel Pébereau (BNP) s'opposent Jérôme Monod (Lyonnaise des eaux), Lucien Douroux (Crédit Agricole) et Claude Bébéar (AXA), dont les vues sur l'UAP seraient définitivement enterrées, sans compter les intérêts divergents qui traversent alors la banque Lazard (Orange, 2006). Quant à Gérard Worms, PDG de Suez, il est résolument opposé à une fusion qui l'effacerait du nouvel organigramme. Il tente alors un rapprochement avec l'industriel François Pinault. Les résistances l'emportent et les deux projets échouent. Gérard Worms doit céder son fauteuil à Gérard Mestrallet qui oriente, alors, résolument la société vers les *utilities*. En 1997, il fusionne avec la Lyonnaise des eaux, tandis

que les principaux actifs financiers sont progressivement cédés : Indosuez, Sofinco, La Hénin et la Générale de Belgique. Pour Jean-Louis Beffa, cité par Martine Orange (2006 : p 265).

«Le jour de l'échec [de la Très Grande Financière] marque la fin des participations croisées. Le projet, s'il avait réussi, aurait permis d'organiser en douceur la sortie des noyaux durs. Le capitalisme aurait eu un autre visage. Mais cela n'a pas été possible.».

Autrement dit, la configuration des noyaux durs héritée des privatisations pourtant récentes est déjà caduque au milieu des années 1990. Elle ne correspond plus à la dynamique des nouveaux rapports de force qui sont en train de se mettre en place. L'UAP et la BNP se retrouvent sans stratégie d'intégration particulière et doivent continuer à naviguer à vue. Cela ne dure pas longtemps. Un autre acteur résoudra leurs problèmes stratégiques pour eux. En 1996, AXA se lance à l'assaut de l'UAP et parvient à un accord sur une fusion à l'amiable. Le groupe de Claude Bébéar est désormais le champion national incontestable, son poids dans la gestion d'actif le plaçant au-dessus de tous les autres. La privatisation des AGF et ses conséquences ne laissent aucun doute planer. Mise sur le marché en 1996, la société passe sous le contrôle de l'Allemand Allianz à peine un an plus tard. Le marché sanctionne, désormais, très rapidement la solitude. Le processus de concentration bat son plein.

C'est, peut-être, ce que devait se dire Daniel Bouton, le PDG de la Société Générale, lorsqu'il se lance à l'assaut de Paribas en 1999. Le moment est particulièrement bien choisi. Entre 1996 et 1998, la crise asiatique et la banqueroute du fond LTCM mettent la finance américaine et mondiale au bord de la rupture, nécessitant de la part d'Alan Greenspan (président de la Federal Reserve Bank), la mise en place d'un *Bail-Out* pharaonique pour sortir de l'ornière. Une solution qui satisfait tout le monde sur le moment mais qui aura des conséquences cataclysmiques sur le moyen terme<sup>12</sup>. Ce contexte troublé assèche les marchés et génère des incertitudes.

12. Friedrich Hayek lui-même, au milieu des années 1970, ne donnait pas beaucoup plus de vingt ans à vivre au système monétaire élaboré à la suite de l'abandon de Bretton Woods. Au vu de la crise actuel, il ne se serait trompé que de dix ans.

### Jean-Louis Beffa (1941-)

Jean-Louis Beffa est ancien élève de l'école Polytechnique et ingénieur des Mines, diplômé de l'Institut d'étude politique de Paris et de l'École nationale supérieure du pétrole. Il rejoint la direction des carburants au ministère de l'Industrie en 1967 comme ingénieur puis chef du service raffinage, avant de devenir adjoint du directeur. En 1974, il entre chez Saint-Gobain sur la recommandation de Francis Mer, comme directeur du plan, avant de cumuler cette fonction avec celle de directeur de la branche Canalisation et Mécanique (1979). En 1982, il devient directeur général, puis président-directeur général en 1986. La même année, il mènera à bien la privatisation de Saint-Gobain, qui en tant que première société privatisée sera au cœur du système des noyaux durs. Jean-Louis Beffa devient progressivement une figure marquante du capitalisme français, que renforce sa longévité exceptionnelle à la tête de la même société (21 ans comme PDG). En 2004, le 4<sup>e</sup> Conseil des ministres franco-allemand, le nomme avec son homologue allemand Gerhard Cromme à la tête du groupe de travail sur la coopération économique franco-allemande. Son inscription européenne est aussi symbolisée par son appartenance à *The European Round Table of Industrialist* dont il est membre depuis 1986. En 2007, il abandonne la direction générale de Saint-Gobain au profit de Pierre-André de Chalendar mais demeure président du Conseil d'administration. À fin 2008, il occupe divers mandats dans des sociétés françaises (BNP-Paribas, dont il est vice-président, GDF-Suez, Le Monde) et étrangères (GBL, Siemens). Il est par ailleurs président de l'association pour le rayonnement de l'Opéra national de Paris, co-président du Centre Cournot pour la Recherche en Économie et vice-président du Fond de Réserve des Retraites. ■

Les grandes opérations boursières se trouvent, pour un temps, gelées. Mais Daniel Bouton n'attend pas que le calme soit revenu sur les marchés pour agir. Il saisit la première opportunité pour proposer à André Levy Lang, président du Directoire de Paribas, une fusion à l'amiable que celui-ci accepte. La banque d'investissement est alors sous la pression de ses actionnaires qui réclament de meilleurs rendements. De plus, spécialisée sur le marché des devises, elle est, avec l'arrivée de l'euro, sur le point de perdre



l'un de ses fonds de commerce. L'opération est lancée tambour battant en février 1999. Elle occupera la chronique jusqu'à la fin de l'année.

L'annonce de la fusion de Paribas et de la Société Générale est un coup très dur pour la BNP. Appelée à grossir, la banque a échoué dans toutes ses tentatives de croissance externe depuis 1995 (TGF, Indosuez, Crédit du Nord, CIC). Face à la nécessaire recomposition du paysage bancaire français, le mariage SG-Paribas ne laisse plus comme cible potentielle que le Crédit Lyonnais de Jean Peyrelevade, encore nationalisé, et dont la reprise est loin d'être acquise. De son côté AXA, premier actionnaire de la BNP depuis le rachat de l'UAP, et détenant une participation importante dans Paribas (7%), ne voit pas forcément d'un bon œil le rapprochement SG-Paribas. En effet, l'assureur français verrait sa participation dans le nouvel ensemble tomber à 3,6% et surtout perdrait les droits de vote double qu'il détient dans Paribas. Plus ennuyeux encore, son rival Allianz présent à la fois au capital de la Société Générale et de Paribas monterait quasiment à hauteur de l'assureur français dans le nouvel ensemble, avec 3,5% du capital. Enfin SG-Paribas hériterait des parts de Paribas dans AXA (22,7% de Finaxa, holding de contrôle d'AXA mais que 13,7% des droits de vote à décembre 1998). L'autonomie d'AXA risquerait d'être sérieusement entamée par l'émergence de ce nouvel ensemble. De manière générale, le marché réagit mal à l'annonce du mariage SG-Paribas, dont les titres perdent du terrain. Début mars 1999, la BNP déclare une contre offre sur Paribas, mais doit dans le même temps étendre son OPE à la Société Générale. La banque de Michel Pébereau est soutenue par un allié de poids, AXA qui décide d'apporter ses parts dans Paribas à l'offre de la BNP. Suite à une bataille boursière à rebondissement, la BNP parvient à conquérir Paribas mais doit abandonner ses vues sur la Société Générale. L'alliance AXA-BNP sera maintenue au-delà de l'opération au travers d'un protocole d'accord prévoyant une participation minimale de chaque entreprise au capital de l'autre (ou de sa holding de contrôle pour AXA). En 2009, cette participation croisée existe toujours.

D'un seul coup le capitalisme français vient de prendre le visage que nous lui connaissons aujourd'hui. Tout a été tranché

en six ans, entre 1993 et 1999, la création de l'euro jouant un rôle de catalyseur probablement non négligeable. Les promoteurs de la TGF peuvent se consoler. Ils avaient vu juste. L'axe banque de dépôts, compagnie d'investissement, assurance (BNP-Paribas-AXA) est au cœur du capitalisme français même s'il ne s'agit pas d'une société intégrée. La participation de BNP-Paribas au capital de la galaxie Pargesa achève de rendre l'ensemble incontournable. Même si la direction effective de Pargesa revient au couple Desmarais-Frère, la politique d'investissement de sa filiale GBL a, avec le recul, rarement été pénalisante pour AXA et BNP-Paribas. Albert Frère, invité dans le capitalisme français par la grâce des nationalisations, a su développer et entretenir de bonnes relations d'affaires et se montrer un partenaire fiable. Le Crédit Agricole obtient, en 2003, en lot de consolation, le Crédit Lyonnais, non sans payer à BNP-Paribas une soulte pour les titres qu'elle détenait. Signe des temps, la prestigieuse banque Lazard, symbole de la banque d'affaires des années 1970-1980, est abandonnée en 2005 à Bruce Wasserstein, remuant banquier d'affaire qui l'introduit à la bourse de New York. La famille David-Weill se replie alors dans la société d'investissement Eurazeo.

En vingt-cinq ans, la finance française a été totalement recomposée. Des géants tels l'UAP, les AGF ou le Crédit Lyonnais ont totalement disparu. Les deux grandes compagnies financières ont quitté le devant de la scène financière par reconversion dans l'industrie (Suez) ou absorption (Paribas). Des acteurs majeurs comme Lazard ou la Société Générale occupent désormais une position marginale. L'isolement de la Société Générale en a longtemps fait une proie idéale pour des rivaux européens, le nom de Unicredito ayant souvent été cité en 2007, avant que la crise et l'affaire Kerviel<sup>13</sup> ne mettent fin pour l'instant aux perspectives d'acquisition. Seules, parmi les grandes institutions financières du début des années 1980, la BNP et le Crédit Agricole ont jusqu'ici réussi à tirer leur épingle du jeu. On doit d'ailleurs relever qu'avec le temps le Crédit Agricole est devenu un acteur important de l'assurance via Prédica ; la société ressemble peut-être aujourd'hui le

13. Du nom du trader accusé, en janvier 2008, d'avoir fait perdre à la banque 5 milliards d'euros sur les marchés financiers.

plus à ce qu'aurait pu être la TGF. C'est AXA, à peine visible sur la place de Paris en 1980, qui est incontestablement le grand vainqueur de cette recomposition financière. Progressivement l'État est sorti de la vie des affaires pour ne jouer qu'un rôle de financier en dernier recours : recapitalisation de France Télécom 2002, Alstom 2003 et la plupart des banques en 2008-2009 suite aux effets de la crise financière.

Ce rapide rappel historique montre que la restructuration de la finance française n'a pas suivi un plan d'ensemble, mûrement réfléchi et rationnellement organisé. Le mouvement de *stop and go* des privatisations induit par le calendrier politique, autant que les ambitions personnelles des dirigeants et la pression vers la concentration ont favorisé l'émergence d'une conjoncture fluide et particulièrement incertaine. Les grands patrons ont alors fait l'expérience de la loi du monopole hors de l'État et des règles du marché qu'ils contribuaient à écrire à l'aune de leurs affrontements. Pendant une douzaine d'années (1987-1999), le milieu des affaires français fut en pleine ébullition offrant des opportunités rares, mais aussi une insécurité quasi permanente pour ceux qui ne contrôlaient pas leur capital. Dans ce contexte de course à la croissance, les stratégies d'alliance ont joué un rôle décisif, mais celles-ci ne se sont pas nécessairement organisées autour des oppositions traditionnelles (public/privé, « patrons d'État » contre capitalisme familial), mais bien plutôt en fonction d'opportunités et d'intérêts immédiats bien compris. Au-delà des propriétés sociales qui peuvent agir aux soubassements de la configuration, les impératifs de la survie individuelle ont largement dominé cette période de redistribution des cartes. Cet aspect est d'autant plus saillant que, en dépit des enjeux économiques soulevés, le nombre d'acteurs autorisés à participer à cette compétition monopolistique était extrêmement réduit.

#### **4. Messier contre la finance**

La « saga Messier » est significative des conflits et des rapports de force en évolution dans le capitalisme français des années 1990. Polytechnicien, énarque et inspecteur des finances, Jean-Marie Messier a le profil idéal du grand patron des années 1990-2000. Dès le début de sa carrière, il est au centre du mouvement de privatisation, occupant le poste de directeur de cabinet de Camille Cabana, ministre délégué chargé de la Privatisation, puis conseiller technique dans le cabinet d'Édouard Balladur (1986-1988). L'alternance politique l'écartera des cabinets ministériels, mais lui vaudra d'intégrer la très prestigieuse banque Lazard. Celle-ci est alors au cœur des affaires en France. Il s'agit d'une banque d'affaires « à l'ancienne », qui associe des banquiers d'affaires travaillant comme autant d'entrepreneurs indépendants et disposant d'assez peu de capital financier. Ce que vend la banque Lazard, très cher, c'est le « talent » autrement dit l'entregent et la capacité de ses membres à monter des *deals* (Orange, 2006). Au début des années 1990, la banque Lazard est la banque d'affaire française la plus prestigieuse, elle recrute les profils les plus prometteurs. Jean-Marie Messier a indéniablement le profil. C'est là qu'il aurait été remarqué par Guy Dejouany, alors président-directeur général de la Compagnie générale des eaux, l'une des sociétés les plus prestigieuses et les plus puissantes que l'on puisse trouver alors en France. Alors que tout le destinait à rester un membre de l'aristocratie financière, Jean-Marie Messier se voit proposer très jeune un véritable pont d'or pour rejoindre une compagnie industrielle historique et avoir l'opportunité de participer au bal des prétendants à la succession de Guy Dejouany. Ce choix se révélera désastreux pour lui sur le long terme ; probablement l'homme était-il trop pressé pour attendre les opportunités historiques qui n'allaient pas tarder à émerger dans le domaine bancaire français. Autrement dit, Jean-Marie Messier prend le contrôle de l'une des plus belles et puissantes sociétés industrielles françaises au moment précis où la configuration du capitalisme français est radicalement bousculée au profit d'un secteur financier désormais

indépendant. L'ambition de Jean-Marie Messier et son programme stratégique pour Vivendi s'avéreront en contradiction de plus en plus flagrante avec la montée en puissance des nouveaux acteurs dominants du capitalisme français.

Lorsque J.-M. Messier succède à Guy Dejouany, en 1996, il hérite d'un conglomérat géant, employant 200 000 salariés, présent dans le BTP, la téléphonie, la publicité, la construction, la gestion de contrats collectifs d'assainissement et d'enlèvements des ordures, ainsi que son métier historique : la gestion et la distribution d'eau. Certains secteurs sont déjà très internationalisés : l'eau, la gestion de contrat de collectivité publique, alors que les activités liées aux médias le sont beaucoup moins. Dans le domaine des télécoms, SFR est alors une joint-venture avec l'Allemand Mannesman et l'Anglais British Telecom. La société allemande connaîtra un destin funeste, qui ne sera pas sans conséquence pour Vivendi, ni pour son PDG, J.-M. Messier. L'internationalisation de la Générale des Eaux est telle qu'en 1993, déjà, la société dégage à l'étranger 30 % de ses 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires. La croissance en dehors des frontières est dynamisée par l'arrivée de son nouveau président. Le chiffre d'affaires international passe à 40 % en trois ans, puis à 43 % en 1999. Jean-Marie Messier se trouve alors confronté à deux problématiques vitales et connexes qui guideront son action. La bourse de ces années-là, comme celle d'aujourd'hui, n'aime pas les conglomérats, c'est-à-dire la diversification des activités qui limite le *benchmarking* sectoriel et rend l'entreprise beaucoup moins sensible aux cycles. Or, la Générale des eaux est un immense conglomérat. Il faut donc pour J.-M. Messier choisir un métier et organiser le groupe autour de celui-ci, afin de le rendre séduisant auprès des marchés. Le recentrage complet d'un grand groupe comme la Générale des eaux pose d'innombrables problèmes, politiques, économiques et salariaux. La Compagnie est en effet alors très importante pour le monde politique français, auquel elle est liée par les milliers de contrats de service aux collectivités. De fait, le PDG est en contact permanent avec le personnel politique, lequel en retour ne peut être indifférent au sort de la Compagnie. Les difficultés d'un recentrage ne s'arrêtent pas là, il faut à la fois vendre des actifs et en acheter d'autres sur un marché où tout le monde se doute de ce dont vous

êtes acheteur et de ce dont vous êtes vendeur. Pour ne pas perdre d'argent, il vaut donc mieux maîtriser le calendrier des cessions et des achats, imposer son *timing*, user de l'effet de surprise.

Sur le front des télécoms et des médias, la situation économique internationale exige d'aller vite avant que le marché ne soit structuré. Ce d'autant que la Générale des eaux est au mieux une entreprise moyenne en terme d'EBITDA<sup>14</sup> comparée à des géants comme Verizon, France Telecom et Deutsche Telekom ou encore BskyB ou Viacom si l'on se tourne vers les entreprises de média. Il faut donc beaucoup d'argent ce qui suppose, soit d'augmenter le capital, soit de faire appel au crédit, soit de procéder à des cessions. Dans tous les cas, il faut faire appel au système bancaire français, voire au marché international. Or, pour une société française, recourir au marché du capital international nécessite d'avoir une image appropriée, claire et porteuse, ce qui suppose de présenter un profil international et une bonne dose d'activisme en matière de promotion. L'internationalisation des activités de la société, l'acquisition d'un profil idoine de haut niveau allaient donc de pair avec un besoin en capital adapté. La politique de J-M. Messier est d'affronter toutes ces problématiques de front. Sur le plan de l'activité industrielle, il se lance dans une véritable frénésie de *deals* correspondant à son objectif stratégique de long terme : la création d'un groupe mondial centré sur la télécommunication et la fourniture de contenus associés.

La société investit massivement dans l'Internet via Cegetel, qui déploie sur la période un gros réseau de fibres optiques sur le domaine public de la SNCF. En 1998, Vivendi rachète Havas, tandis que Canal+ pousse ses pions en Europe (Italie et Pologne); dans le domaine de l'édition, le groupe consolide l'ensemble Editis, puis vient le rachat d'Universal à la famille Bronfman. Voilà pour les mouvements les plus significatifs liés à la création de Vivendi. Les autres métiers eux sont restructurés, fusionnés et enfin cédés, au fur et à mesure que les opportunités se présentent.

---

14. Earning Before Investment, Taxes, Debts and Amortization, terme anglais qui désigne le résultat brut d'exploitation à partir duquel est calculé par les marchés le niveau d'endettement théorique de la société, donc la valorisation de ses actions.

Le cas du BTP est particulièrement éclairant. Le secteur sort de la grave crise due à l'explosion de la bulle immobilière du début des années 1990. J.-M. Messier œuvra activement à la fondation de Vinci par le rassemblement de diverses sociétés de travaux publics et de concession, participant ainsi de la dynamique de concentration du secteur<sup>15</sup>. Vinci deviendra un groupe de taille mondiale, capable d'apporter son expertise partout dans le monde et d'avoir les reins financiers suffisamment solides pour devenir également un opérateur important de concession comme l'a démontré sa reprise des Autoroutes du Sud de la France en 2005<sup>16</sup>. Dans ce cas concret, l'action de J.-M. Messier aura permis la création d'une entreprise viable capable d'affronter le marché mondial et de jouer un rôle dans la privatisation des actifs de l'État. Il est bien sûr difficile de juger de son poids exact dans ces opérations car, comme souvent en France, ce genre d'opération est le fruit de la réflexion collective du milieu des affaires français. En tout état de cause, J.-M. Messier n'a pas empêché le processus de se dérouler et Vinci, tel qu'il a contribué à l'établir, était une société profitable dont les actionnaires, au moins, n'auront pas eu à se plaindre. Vivendi a cédé ses parts en plusieurs étapes en touchant les fruits du redressement du marché français de la construction et des restructurations engagées. La valorisation des 80% détenus par la Compagnie générale des eaux en janvier 1997 était de 540 millions d'euros. La société toucha probablement un montant voisin de 260 millions d'euros lors du placement privé réalisé en octobre 1997. Entre février et mars 2000, Vivendi cède 13 millions de titres de Vinci sur le marché pour un montant voisin de 574 millions d'euros. Enfin, Vivendi vend le solde de sa participation via l'émission d'un emprunt obligataire remboursable en actions Vinci pour un montant total de 527 millions d'euros. Le retrait de Vivendi s'est

---

15. Le mécano suivit plusieurs étapes. La Société Générale d'Entreprises (SGE) était une société de travaux publics dont l'origine remonte à 1908, la société a été détenue par la Compagnie générale d'électricité, entre 1966 et 1984, puis Saint-Gobain entre 1984 et 1988 et enfin par la Compagnie générale des eaux jusqu'en 2000. À cette date, la société fusionne avec GTM alors filiale construction de la Lyonnaise des eaux, qui avait fusionné avec la Compagnie financière de Suez en 1997.

16. Entré comme actionnaire minoritaire en 2002, Vinci reprendra à l'État sa participation majoritaire en 2005.

donc réalisé en trois étapes, étalées sur quatre ans, qui apportent au final 1361 millions d'euros à la société, pour un actif valorisé par le marché à 540 millions d'euros en janvier 1997. Sur une telle base, il est difficile de penser que J-M Messier aurait mal géré la sortie de Vivendi de son métier du BTP. Il faut souligner que le marché boursier était globalement orienté à la hausse sur la période, ce qui a facilité grandement la création de plus values lors des cessions.

C'est en s'attaquant à la cession de l'activité « eau » que J-M. Messier va rencontrer des difficultés particulières au capitalisme français. L'introduction en bourse de Vivendi Environnement, future Véolia, se fait en 2000 dans un climat beaucoup plus difficile que par le passé. Les titres affluent sur le marché, la cote flanche. On peut penser que l'introduction de cette société sur les marchés était envisagée dès le mois d'avril 1999; c'est en effet à cette date que Vivendi propose une émission d'obligations éventuellement convertibles en actions à venir de Vivendi Environnement<sup>17</sup>. Il faut attendre le 20 juillet 2000 pour que l'opération se concrétise dans un environnement troublé, certains commentateurs signalant que Vivendi aurait repoussé l'introduction plusieurs fois visant une meilleure valeur d'introduction pour ses titres que celle finalement retenue. Il est vrai que l'année 2000 correspond à l'éclatement de la « bulle Internet », qui assèche soudainement les marchés en liquidité. L'introduction de la branche environnement, qui entre en collision avec celle de Wanadoo, se fait néanmoins sur une valorisation proche de 12 milliards d'euros, Vivendi conservant alors 72% du capital. Au fur et à mesure que la pression financière monte sur Vivendi, consécutivement à l'éclatement de la « bulle Internet », J-M Messier cherche à vendre activement les titres de Vivendi Environnement qui constituait autrefois le cœur historique du groupe, creusant au jour le jour un fossé de plus en plus saillant avec le monde politique français. C'est ainsi que dès le mois de décembre 2001, Vivendi cède 9,3% du capital de sa filiale, via une opération d'émission d'obligations convertibles de

17. Voir note d'information visée par la COB en avril 1999 (Visa n°99-379 du 13 avril 1999).



1,8 milliard d'euros. Des voix de plus en plus fortes s'inquiètent du sort de l'ex-Compagnie générale des eaux.

Le recours régulier à des émissions obligataires éventuellement convertibles en titres de l'une ou l'autre des filiales du groupe, voire de la maison mère, rendait particulièrement difficile l'estimation de la situation réelle du capital et son rapport avec les engagements de dettes. Le rapport entre l'un et l'autre pouvant être substantiellement modifié au cours des événements et suivant les choix du management. Quel que soit le caractère virtuose ou non de J.-M. Messier, cette situation faisait peser sur les acteurs détenant de la dette ou des titres Vivendi un risque lourd et difficilement maîtrisable, la notation de la société pouvant souffrir de sévères aléas. La situation devient critique avec la baisse des cours qui grève, alors, la capacité de désendettement de la société. Le besoin d'asseoir la capacité de Vivendi à lever de l'argent frais pousse J.-M. Messier, en août 2001 à introduire Vivendi Environnement à la bourse de New York sous forme d'ADR (American Depositary Receipt). Il est encore alors très à la mode pour les groupes français de s'aventurer sur le New York Stock Exchange. Logiquement, les besoins de financement de la société et sa présence sur le marché américain des médias justifiaient l'élargissement des lieux de cotation où le groupe pouvait lever du capital.

L'évolution négative des cours de bourse jouant un rôle critique pour la société, J.-M. Messier ne recule pas devant la possibilité de jouer sur le capital même de Vivendi. La baisse dramatique des cours qui suit le 11 septembre 2001, le pousse à lancer un plan de rachat massif d'action pour profiter de ce qui pouvait apparaître comme une opportunité. En 2001, la société rachète ainsi sur sa trésorerie 65 millions de titres sur le marché, dont 35 à la suite du 11 septembre. La remontée des cours permet, ensuite, à J.-M. Messier de solder cette opération lourde sur le capital de la société en cédant les titres à Goldman Sachs et Deutsche Bank pour un montant officiellement supérieur au coût d'acquisition. Mais, à la suite de cette opération, le cours ne cessera de baisser accentuant une tendance de toutes les façons baissière pour toucher 10,60 euros le 15 août 2002. Une division par six du cours en six mois.

Dans le même temps, la poursuite du refinancement de Vivendi via la cession de parts de Vivendi Environnement se poursuit sans désespérer. Le 12 juin 2002, Vivendi cède, d'un bloc, 44 millions d'actions Vivendi Environnement à la Deutsche Bank, représentant 12,3% du capital. J.-M. Messier accélère ainsi le désengagement de Vivendi tout en recourant aux services d'un opérateur financier international indépendant de la place de Paris, avec lequel il avait déjà eu affaire six mois auparavant. La prise d'indépendance vis-à-vis des milieux financiers français devient de plus en plus manifeste. Mais c'est une autre opération qui met le feu aux poudres. La société entendait vendre ses parts dans BskyB. J.-M. Messier, comme d'habitude, recourt à une mise en nantissement des titres moyennant l'obtention de 4 milliards d'euros de la part de la Deutsche Bank. Les effets comptables de cette opération sont pour le moins discutables. S'agit-il d'une vente? S'agit-il d'un prêt, devant par là même être intégré aux comptes de la société? La Commission des opérations de bourse consulte les cabinets d'experts-comptables Andersen et Sallustro Reydel, Andersen se prononcera en faveur de la thèse d'une vente, le cabinet français retiendra lui l'opération comme un emprunt. Prendre parti dans un tel débat est bien sûr risqué et lourd de conséquences. Signalons tout de même que c'est le cabinet français qui rendra l'opinion la plus défavorable aux intérêts immédiats de Vivendi et à ceux de J.-M. Messier. Le cabinet sortira la tête haute de la controverse, son opinion sera retenue<sup>18</sup>.

La prise de distance de J.-M. Messier vis-à-vis du milieu des affaires français et en particulier de ceux de la finance n'était pas sans danger. Claude Bébéar, président d'AXA, évoquera de façon de plus en plus affirmée ses réserves quant à la stratégie de la société et sa gestion financière. On doit noter également que le recours aux services de la Deutsche Bank, au moins trois fois en neuf mois et ce pour des opérations de grande ampleur, marquait un éloignement de plus en plus prononcé. Quelques

18. Le cabinet reste aujourd'hui encore commissaire aux comptes de Vivendi, son mandat ayant été reconduit par l'assemblée générale mixte du 28 avril 2005 jusqu'à l'exercice 2010.

jours après l'opération sur les titres Vivendi Environnement,<sup>19</sup> la situation personnelle de J.-M. Messier finit de se dégrader. Son Conseil d'administration, dont la composition<sup>20</sup> est à elle seule un concentré de la place de Paris l'abandonne. Il est contraint de démissionner le 1<sup>er</sup> juillet 2002.

Pour conclure l'histoire de J.-M. Messier et de Vivendi, soulignons que, si son successeur Jean-René Fourtou, a indéniablement eu à gérer une grave crise de trésorerie, au moment précis où les marchés financiers mondiaux étaient particulièrement tendus, le rétablissement financier de la société a été assez rapide. Les cessions effectuées pour apurer la dette se sont faites à des montants relativement dévalués, le gros des ventes ayant été opéré dès l'automne 2002, alors que les marchés étaient particulièrement déprimés. Mais contrairement au cas de France Télécom, durant cette même période, ou plus récemment des banques françaises, aucune augmentation de capital significative n'a été nécessaire pour sauver la société. Autrement dit, à moins de considérer que J.-R. Fourtou ait accompli une série de miracles sans précédents, il y a de bonnes raisons d'envisager le point suivant : la société était fondamentalement solvable compte tenu de la valorisation à moyen terme de ses actifs. Si l'on retient une telle hypothèse, il faut alors considérer l'éviction de J.-M. Messier plus sous l'angle politique et social français que sous celui d'une faillite imminente et dramatique dommageable à la place financière de Paris. Il n'est pas interdit de penser que le sort funeste de J.-M. Messier est finalement plus lié aux possibilités de sa réussite qu'à un échec catastrophique à venir. En ce sens, l'éviction de Jean-Marie Messier à l'été 2002 et le remaniement en profondeur du conseil de Vivendi dans les mois qui ont suivi peuvent être entendus comme une véritable « OPA » sociale.

19. Vente de titres qui fera circuler la rumeur sur une éventuelle cession de Vivendi Environnement à un opérateur étranger.

20. On y trouve notamment Bernard Arnault (LVMH), Jean-Louis Beffa (Saint-Gobain), Jean-Marc Espalioux (Accor), Philippe Foriel-Destezet (l'une des familles propriétaire de Carrefour), Jacques Friedmann (ancien Président d'AXA-UAP), Henri Lachmann (Schneider), Serge Tchuruk (Alcatel), René Thomas (ancien PDG de la BNP), Marc Viénot (ancien PDG de la Société Générale).

Les années 1980-1990 ont été marquées par une profonde recomposition du capitalisme français, dont l'élément moteur a été la restructuration du secteur financier autour de deux acteurs majeurs : AXA et BNP-Paribas auquel il convient d'ajouter la galaxie «Pargesa». Le double processus de concentration et d'internationalisation ne s'est pas traduit par une dislocation du milieu des affaires français. Celui-ci, en dépit de ses dissensions, est demeuré un espace social structuré et relativement cohérent dont il convient à présent de mieux connaître les principales propriétés sociales.

## 4

### Les grands patrons français au début du XXI<sup>e</sup> siècle

*« Le volume du capital social comme portefeuille de liaisons est d'autant plus important que les liaisons sont nombreuses, plus stables et plus rentables (c'est-à-dire d'autant plus que les institutions – par exemple, les conseils d'administration – ou les individus sur lesquelles elles donnent prises ont du capital) [...] »*

Bourdieu 1989: 516

Les années 1980-1990 ont profondément transformé le capitalisme français. Le monde des grandes entreprises, autrefois dominé par le secteur public, est désormais un univers essentiellement privé. Toutefois, cette révolution juridique et financière n'a pas conduit à une transformation radicale de la sociologie des grands patrons. Malgré la conjoncture particulièrement fluide et la violence des recompositions économiques des années 1980-1990, les traits fondamentaux des grands patrons français sont restés les mêmes, confirmant l'idée que ce à quoi nous assistons relève plus d'un déplacement des élites qu'à leur renouvellement.

De fait, les patrons issus des grandes écoles demeurent en ces années 2000 la population dominante au sein des grandes entreprises françaises, alors que de nombreux « patrons d'État » ont réussi leur conversion dans le privé en particulier dans la finance. Le système français de production des élites semble, donc, pour l'heure résister au retrait de l'État et à la mondialisation. Toutefois, des évolutions non négligeables apparaissent en ce début de ce

XXI<sup>e</sup> siècle. L'essor des diplômés des grandes écoles de commerce ou le développement des patrons étrangers à la tête des groupes du CAC 40 sont des évolutions intéressantes, mais sont-elles des transformations de fond ou des ajustements marginaux ? Afin de mieux appréhender qui sont les grands patrons français en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, il convient d'interroger leurs propriétés sociales (nationalité, âge, sexe, origines scolaires), les relations qu'ils nouent entre eux (réseaux d'administrateurs) et plus généralement les différents types de capitaux (économique, scolaire, social, symbolique) qu'ils mobilisent pour former un groupe cohérent et relativement structuré.

## 1. Les patrons du CAC 40: quelques données de base<sup>1</sup>

### *L'internationalisation*

Le premier trait caractéristique des évolutions des patrons du CAC 40 en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle est l'essor des patrons de nationalité étrangère<sup>2</sup>. Sur les 136 patrons recensés, 23 sont de nationalités étrangères. Ils représentent entre 17% et 18% de l'ensemble de la population (Figure 8) selon que l'on compte Frédéric Rose (franco-américain) parmi les Français ou non. Ce sont les Européens qui dominent très nettement parmi la population des étrangers (21 sur 23), l'Allemagne, la Belgique et l'Italie arrivant nettement en tête. Cette proportion est très importante comparée aux dernières années du XX<sup>e</sup> siècle où les dirigeants étrangers atteignaient rarement la tête des entreprises du CAC 40. Le cas le plus notable, pour ne pas dire le seul, étant Lindsay Owen-Jones chez L'Oréal. Toutefois, ces chiffres ne doivent pas faire penser à une ouverture franche et massive des entreprises

1. Dans cette section le corpus comprend l'ensemble des sociétés cotées au CAC 40 entre 2002 et 2008, soit 65 entreprises, et leurs « patrons » au sens de notre définition, à savoir : les présidents de directoire, de conseil d'administration et de surveillance, les directeurs généraux au sens de la loi NRE et les gérants des sociétés en commandite par action (SCA), soit 136 patrons.

2. En 1993, Bauer et Bertin-Mourot recensaient 5% d'étranger parmi les N° 1 des 200 plus grandes entreprises françaises. Les populations et la périodicité étant sensiblement différente d'avec notre étude, ce chiffre doit être pris à titre indicatif par rapport à ce qui suit.

françaises à des managers étrangers. L'essentiel des patrons étrangers se trouve parmi les grandes joint-ventures transnationales formées à la fin des années 1990 et au début des années 2000. On pense notamment à Aventis, EADS, Dexia, Arcelor, Alcatel-Lucent, Unibail-Rodamco ou encore STMicroelectronics, qui remonte quant à elle aux années 1980. La plupart de ces rapprochements s'étant effectués à l'intérieur des frontières européennes, ils expliquent la nette domination des européens (91 %) parmi les patrons étrangers. La présence de dirigeants étrangers est alors plus l'expression des arrangements managériaux intervenus dans le cadre du rapprochement que la manifestation d'un marché international des grands patrons. Enfin le rachat d'Arcelor par Mittal Steel en 2006 a fait entrer au CAC 40 une entreprise, Arcelor-Mittal, dont la nomination du PDG, Lakshmi Mittal, ressort moins d'une ouverture des Français à l'international que de la prise de contrôle d'une société européenne par des capitaux indiens. En quelques cas cependant, des patrons étrangers ont été nommés indépendamment d'un quelconque rapprochement ou prise de contrôle venu de l'étranger. Il s'agit de José-Luis Duran et de son successeur Lars Olofsson chez Carrefour, ainsi que Ben Vervaayen chez Alcatel-Lucent et Chris Viehbacher chez Sanofi-Aventis. Mais ces dirigeants exécutifs ne sont pas les seuls maîtres à bord et partagent la direction de l'entreprise avec un président du conseil français. La progression des patrons étrangers parmi les entreprises du CAC 40 doit donc, certes, s'interpréter comme le signe d'une internationalisation croissante des directions. Mais pour l'heure et à quelques exceptions près, elle est surtout l'indication de rapprochements capitalistiques transnationaux, notamment européens, plus que l'affirmation d'une ouverture massive aux patrons étrangers. La chose est moins vraie à l'échelon immédiatement inférieur, au niveau des comités exécutifs, où la proportion de dirigeants étrangers est beaucoup plus importante et semble croître sensiblement. Si les parcours internationaux se développent parmi les cadres supérieurs, ils ne suffisent à eux seuls à faire un grand patron (Wagner 1998). L'éloignement prolongé de la maison mère ou la force des logiques nationales, notamment l'origine scolaire en France, continuent de limiter l'accès aux fonctions suprêmes.

**Figure 8: Nationalité des patrons passés au CAC 40 (2002-2008)**

Nationalité	#	%
France	112	82,4 %
France-États-Unis d'Amérique	1	0,7 %
<b>Sous total France</b>	<b>113</b>	<b>83 %</b>
Allemagne	5	3,7 %
Allemagne-Canada	1	0,7 %
Italie	4	2,9 %
Belgique	4	2,9 %
Royaume-Uni	2	1,5 %
Pays-Bas	2	1,5 %
Luxembourg	2	1,5 %
Espagne	1	0,7 %
<b>Sous total Europe (hors France)</b>	<b>21</b>	<b>15,4 %</b>
Inde	1	0,7 %
États-Unis d'Amérique	1	0,7 %
<b>Sous total étranger</b>	<b>23</b>	<b>17 %</b>
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100 %</b>

### **Les femmes du CAC 40**

La direction des grandes entreprises demeure essentiellement masculine. Ainsi les patrons du CAC 40 entre 2002 et 2008 sont presque exclusivement des hommes. On compte trois femmes seulement : Elisabeth Badinter chez Publicis depuis 1996, Patricia Barbizet chez PPR entre 2001 et 2005 et Patricia Russo chez Alcatel-Lucent entre 2006 et 2008, soit 2,2 % de la population retenue. Encore Elisabeth Badinter et Patricia Barbizet n'occupaient-elles pas de fonctions exécutives, puisqu'elles étaient toutes deux présidentes de conseil de surveillance. Seule Patricia Russo a été directrice générale. Les femmes continuent donc d'être nettement en retrait des instances dirigeantes. Si on étend le champ d'investigation aux conseils d'administration et de surveillance, leur proportion est là encore remarquablement faible. Ainsi sur les 978 membres des conseils recensés entre 2002 et 2007, seules 84 sont des femmes (soit 8,59 %) y compris Patricia Barbizet, Elisabeth



Badinter et Patricia Russo. Encore faut-il préciser qu'une bonne partie sont des représentantes des salariées (26) ou de l'État (8). Si on les retranche du total avec leurs homologues masculins, les femmes issues du monde des affaires, par héritage ou trajectoire professionnelle, ne représentent plus que 6,58%. Ce sont donc les représentants des salariés et de l'État qui, en proportion, fournissent aux conseils leurs plus forts contingents de femmes : 19,26% pour les premiers et 9,64% pour les seconds. Ces observations montrent combien l'accès aux plus hautes fonctions des grandes entreprises françaises demeure difficile pour les femmes.

### *Un changement de génération dans les années 2000*

L'âge moyen des patrons du CAC 40 pour ce début de XXI<sup>e</sup> siècle est d'environ 58 ans (Figure 9). Toutefois, il existe un écart d'environ dix ans entre ceux qui exercent seulement des fonctions exécutives (54 ans de moyenne) et ceux qui sont uniquement président du conseil (presque 64 ans de moyenne). Les patrons qui cumulent les fonctions de président et de dirigeant exécutif (PDG) se situent entre ces deux extrêmes, mais plus proches cependant des premiers (57 ans de moyenne).

**Figure 9 : Âge moyen des dirigeants passés au CAC 40 (2002-2008)**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Moyenne
Âge moyen	57,85	57,89	58,57	58,52	57,70	58,31	58,59	58,20
# Patrons	72	71	69	75	74	78	78	73,86
# Entreprises	51	49	48	48	48	47	47	48,29
Ratio Patrons/ Entreprises	1,41	1,45	1,44	1,56	1,54	1,66	1,66	1,53
<b>Détails</b>								
Dirigeant exécutif	54,54	54,43	55,09	54,18	53,04	53,78	53,97	54,15
Nombre	24	23	22	28	26	32	33	26,86
Président du Conseil	62,10	61,82	64,00	65,32	64,70	65,33	64,68	63,99
Nombre	21	22	18	22	23	27	28	23,00
PDG	57,48	57,62	57,83	57,40	56,12	55,95	57,53	57,13
Nombre	27	26	29	25	25	19	17	24,00

### Gérard Mestrallet (1949-)

Diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale d'administration (1978), Gérard Mestrallet mène d'abord une carrière administrative: ministère des Transports (1973-1976), Trésor (1978-1982). Il devient ensuite conseiller technique chargé des affaires industrielles au cabinet de Jacques Delors, ministre de l'Économie et des Finances (1982-1984). En 1984, il entre à la Compagnie Financière de Suez comme chargé de mission, puis Directeur général adjoint (1986) où il fut notamment en charge des actifs belges suite au rachat de la Société Générale de Belgique en 1988. En 1995, il succède à Gérard Worms à la tête du groupe et oriente résolument la société vers l'industrie, se défaisant peu à peu des activités bancaires (Indosuez 1996, Sofinco 1998, Générale de banque 1998). En 1997, le groupe fusionne avec sa filiale Lyonnaise des eaux pour former Suez-Lyonnaise des eaux, dont Gérard Mestrallet prend la présidence du Directoire. En 2001, il devient président-directeur général de la société rebaptisée Suez, fonction qu'il conserve après la fusion avec GDF en 2008. En une douzaine d'années, Gérard Mestrallet aura transformé un conglomerat industriel et financier aux racines nationales fortes en *pure player* européen de l'énergie. À fin 2008, il siège dans de nombreuses entreprises françaises (AXA, Saint-Gobain, Suez Environnement) et étrangères (Aguas de Barcelona, Hisusa, Pargesa). Il est, en outre, président de l'Association Paris Europlace et membre du Conseil de l'Institut Français des Administrateurs. ■

Nous pouvons observer trois populations clairement distinctes du point de vue de l'âge qui correspondent, à grands traits, aux trois fonctions possibles de patrons au sens de notre définition: dirigeant exécutif (président du directoire, directeur général ou gérant), président-directeur général (PDG) et président du conseil d'administration ou de surveillance. Cette distribution est loin d'être le fruit du hasard, elle recoupe les étapes traditionnelles de prise et de transmission du pouvoir à la tête des grandes entreprises françaises:

- l'arrivée à la tête de l'entreprise comme principal dirigeant exécutif;
- l'apogée par concentration des fonctions de président du conseil et de directeur général;

– le retrait progressif, par la présidence du conseil d'administration ou de surveillance.

Ces trois grandes étapes peuvent être considérées comme la trajectoire typique d'un grand patron français. Le cumul des fonctions de président du conseil et de directeur exécutif, s'il tend à se développer depuis les années 1950 (Joly 2008), n'a jamais été la forme exclusive de direction. Outre les périodes de transitions, la séparation des fonctions de président du conseil et de directeur exécutif peut répondre à des choix de gouvernance pérenne, comme chez Peugeot, qui fonctionne depuis les années 1970 avec un Conseil de surveillance et un Directoire.

Les années 2000 marquent, en tout cas, une nette inflation du nombre de patrons par entreprise qui passent d'une moyenne de 1,41 en 2002 à 1,66 en 2008, soit une croissance de 18% environ. Cette augmentation est en soi le signe d'un accroissement des gouvernances duales puisque, selon notre définition, seuls sont pris en compte les présidents de conseil, les directeurs exécutifs et les gérants. Pour autant que le nombre de gérants de société en commandite par action est resté relativement stable sur la période et qu'il n'est guère d'entreprise avec plus d'un président et plus d'un directeur exécutif<sup>3</sup>, l'accroissement ne peut venir que de la séparation des fonctions. C'est ce que montre la figure 9, où le nombre de PDG après avoir connu un sommet à 29 en 2004, ne cesse de décliner pour atteindre un seuil de 17 en 2008, alors que dans le même temps les présidents de conseil passent de 18 à 28<sup>4</sup>. Majoritaire jusqu'en 2005-2006, la figure du PDG semble en plein déclin dans la deuxième partie de la décennie des années 2000. Comment interpréter cette tendance? Assiste-t-on à une transformation en profondeur du mode de gouvernance des sociétés françaises qui, à l'image de leurs homologues allemandes et anglo-saxonnes, tendraient à privilégier une nette séparation des fonctions de surveillance et d'exécution, ou bien est-on plutôt en présence d'un vaste changement de génération,

6. Ce fut le cas d'EADS jusqu'en 2006.

7. L'écart entre la réduction du nombre de PDG (-12) et l'augmentation du nombre de président du conseil (+10) qui devrait en principe s'équilibrer, tient en la modification du corpus des sociétés sur la période. En 2008, GDF et Suez ont fusionné et les AGF ont été intégrées par leur maison mère Allianz.

où l'ancien PDG partagerait temporairement le pouvoir avec son successeur? Plusieurs éléments incitent à pencher pour la seconde interprétation.

Tout d'abord l'analyse de l'âge moyen par type de dirigeant montre une diminution de celui-ci pour les directeurs exécutifs (54,54 ans en 2002 contre 53,97 en 2008) et une augmentation pour les présidents du conseil (62,10 en 2002 contre 64,68 en 2008). Cela atteste tendanciellement d'un vieillissement des présidences et d'un rajeunissement, donc un renouvellement, des fonctions exécutives. Un cas de figure tout à fait conforme à ce que l'on peut attendre d'une période de transition classique. De plus, et sans être exhaustif, on peut remarquer que la plupart des attelages bicéphales observés sur la période associent l'ancien dirigeant et son successeur: Claude Bébéar et Henri de Castries (AXA), Alain Joly et Benoît Potier (L'Air Liquide), Michel Pébereau et Baudoin Prot (BNP-Paribas), Louis Schweitzer et Carlos Ghosn (Renault), Pierre Bilger et Patrick Kron (Alstom), Lindsay Owen Jones et Jean-Paul Agon (L'Oréal), Jean-Louis Beffa et Pierre-André de Chalendar (Saint-Gobain), Charles Edelstenne et Bernard Charlès (Dassault Systemes), Serge Kampf et Paul Hermelin (Cap Gemini), Pierre Bellon et Michel Landel (Sodexo) Jean-René Fourtou et Jean-Bernard Lévy (Vivendi), Thierry Desmarest et Christophe de Margerie (Total), Daniel Bouton et Frédéric Oudéa (Société Générale), Patrick Ricard et Pierre Pringuet (Pernot-Ricard), Henri Lachmann et Jean-Pascal Tricoire (Schneider Electric), Bertrand Collomb et Bruno Lafont (Lafarge). Tous les directeurs généraux, cependant, ne sont pas destinés à devenir PDG: ainsi en fut-il de Patricia Russo (Alcatel-Lucent) et de Gérard Le Fur (Sanofi-Aventis), remerciés au bout de deux ans à peine. D'autres n'ont visiblement été que des directeurs exécutifs de transition, comme Bernard Kasriel (Lafarge) ou Charles Dehelly (Thomson), avant que le nouveau PDG n'émerge. Dans un rapport inverse (présidence du conseil puis PDG), on peut citer Franck Dangeard qui prit la succession de Thierry Breton à la présidence du conseil d'administration de Thomson en 2002, avant d'en devenir PDG de 2004 à 2008, et Jean-Charles Naouri qui devint président du conseil de Casino en 2003 avant d'en être PDG en 2005. Mais la tendance de fond semble, toutefois, s'orienter vers le regroupement des fonctions de

président du conseil et de directeur exécutif au profit du successeur désigné. Ainsi en est-il, ces dernières années, de Benoît Potier (L'Air Liquide), Patrick Kron (Alstom), Bruno Lafont (Lafarge), Carlos Ghosn (Renault), Frédéric Oudéa (Société Générale), Nonce Paolini (TF1), Gilles Pélisson (Accor), Xavier Huillard (Vinci) et Henri de Castries (AXA), qui sont devenus PDG après une période plus ou moins longue de cohabitation avec leur prédécesseur ou un président du conseil extérieur à la société<sup>5</sup>.

Loin de représenter une transformation radicale du mode de gouvernance des grandes entreprises françaises, le développement des directions bicéphales atteste plutôt d'un mouvement démographique massif, qui voit les anciens PDG partager le pouvoir avec leur successeur désigné. Ainsi, malgré une ouverture grandissante à l'internationale, les grands patrons français continuent, pour l'heure, de suivre des modes de reproduction traditionnels, ce que tend à confirmer l'analyse de leurs origines scolaires.

## **2. Le capital scolaire<sup>6</sup>**

Dans leur majorité, les grands patrons des sociétés cotées au CAC 40 entre 2002 et 2008 sont dotés des titres scolaires les plus élevés (Figure 10). Sur les 136 patrons composant notre corpus, 126 sont connus pour avoir suivi des études supérieures. Sur les dix restants, il n'a pas été possible de retrouver les origines scolaires pour sept d'entre eux, alors que trois n'ont pas fait d'études supérieures : René Carron (études d'agriculture), Martin Bouygues (baccalauréat) et Patrick Ricard qui a abandonné ses études en troisième. Tous les autres, soit 93 %, ont suivi une formation supérieure. Les titres scolaires les plus répandus sont les diplômes

8. À l'heure où nous écrivons ces lignes, les nominations de Xavier Huillard et Henri de Castries ne sont pas effectives, mais prévues lors de l'Assemblée générale de leur société en 2010.

9. L'interprétation des données que nous livrons ici doit tenir en compte du fait que les déclarations de titres scolaires sont très hétérogènes. Quand certains annoncent l'ensemble des titres obtenus, d'autres ne font part que des plus importants. La notion de titre est préférée à celle de diplôme afin de prendre plus facilement en compte la qualité d'ancien élève propre à certaines grandes écoles.

universitaires qui totalisent 31 % de l'ensemble des titres. Ce sont le droit et l'économie qui arrivent en tête avec quinze diplômés chacun, suivi du doctorat (8). Toutefois, les titres universitaires n'ont pas la même signification, suivant qu'ils ont été acquis en France ou à l'étranger. Si les titres des plus grandes universités étrangères (MIT, Harvard, Cambridge, Stanford) ont une renommée internationale, y compris en France, les diplômés universitaires français sont faiblement reconnus, au profit des grandes écoles considérées comme l'élite scolaire du pays. Ainsi sur les vingt-trois patrons qui n'ont que des diplômes universitaires, quatorze sont des étrangers. Parmi les neuf Français, cinq sont des héritiers, un est fondateur de sa propre entreprise, un autre a la double nationalité franco-américaine, deux enfin sont des managers sans lien patrimonial avec l'entreprise. En revanche, si on regarde les patrons qui cumulent un diplôme universitaire avec une autre formation, la proportion s'inverse. Lindsay Owen Jones est le seul patron étranger qui adjoint à son diplôme d'Oxford celui d'une grande école (INSEAD), alors que les patrons français diplômés de l'université ont largement recours à ce type de combinaison ; 31 sur 40 ont suivi au moins une autre formation : école de commerce (3), école d'ingénieur (4), IEP<sup>7</sup> (13), ENA (8), HEC (4), ENS (3), ESSEC (2), INSEAD (1), Ponts (1), Supélec (1), Polytechnique (1)<sup>8</sup>. La surreprésentation de l'IEP dans cet échantillon tient au statut particulier de cette école, qui a longtemps été associée à d'autres formations par ses élèves. Les élèves de Sciences-Po, candidats au concours d'entrée à l'ENA, par exemple, poursuivaient fréquemment dans les années 1960-1980 un cursus de droit à l'Université, au moins jusqu'en licence. Le seul diplôme universitaire apparaît donc faiblement valorisé parmi les grandes entreprises françaises, contrairement aux autres pays où il est souvent le seul véritablement reconnu. Cette observation montre donc que les grands patrons français n'échappent pas au modèle national de production des élites, à savoir le système des grandes écoles.

10. Par IEP nous entendons systématiquement l'Institut d'études politiques de Paris.

11. Il est normal que la somme des titres dépasse le nombre d'individu en raison de l'accumulation des diplômes.

**Figure 10: Origines scolaires des patrons passés du CAC 40  
(2002-2008)**

Origines scolaires	Total
Polytechnique	30
ENA	23
IEP	21
HEC	20
Université (Économie)	15
Université (Droit)	15
Mines	11
Université – Doctorat	8
Ingénieur	8
Université	7
n.a.	7
École de commerce	6
Université – Harvard	5
Ponts	5
INSEAD	5
Centrale	4
ENS	4
ESSEC	4
Comptabilité	3
Pas d'études supérieures	3
Université – Agrégation	3
SUPELEC	3
Ingénieur – ESTP	2
Université (Sciences politiques)	2
Université (Science)	2
Université – Dauphine	2
Ingénieur – ENSPM	2
Ingénieur – ENSAM	2
Université – MIT	2
Université (Ingénierie)	2
Université – Stanford	2
ENST	2
ESCP	2
Aéronautique	1
Université (Lettres)	1
Université – Oxford	1
Université – Cambridge	1
Ingénieur – ENSA	1

De fait sur les 113<sup>9</sup> patrons français, 87 sont issus du système des grandes écoles<sup>10</sup> soit 77% de la population. Si on retranche les dirigeants français ayant un lien patrimonial avec l'entreprise, ils atteignent 83%. En d'autres termes, si on est Français et sans patrimoine, il vaut mieux sortir des grandes écoles pour devenir un patron du CAC 40. C'est Polytechnique qui se taille la part du lion (31 anciens élèves), suivie de l'ENA (22), IEP (21), HEC (20) et les Mines (11). Les autres grandes écoles sont en deçà du seuil des 6 : Ponts (5), INSEAD (5), Centrale Paris (4), ENS (4), ESSEC (4), Supelec (3), ENST (2), ESCP (2). Les cinq premières (Polytechnique, l'ENA, HEC, IEP et les Mines) produisent à elles seules 64% des grands patrons français. À noter cependant que la plupart de ces écoles font l'objet de cumul, soit parce qu'elles s'inscrivent dans un parcours scolaire : IEP-ENA, X-Mines, X-Ponts, X-ENST, soit parce que certains élèves cherchent à cumuler les titres d'excellence ou obtenir un meilleur classement de sortie : X-ENA (5) et HEC-ENA (5), ENS-ENA (1).

### ***Capital scolaire contre capital économique***

Les patrons propriétaires sont souvent moins diplômés que leurs homologues moins fortunés : deux d'entre eux n'ont aucune formation supérieure et 62% (contre 83%) sont issus des grandes écoles. Ce sont les formations économiques et commerciales qui sont privilégiées parmi cette population : cinq sont issus de HEC, deux de l'ESSEC, un est expert comptable, un autre est diplômé de sciences économiques, deux sont passés par Harvard<sup>11</sup>. Mais c'est entre les fondateurs et les héritiers que la différence de capital scolaire est la plus importante. Sur huit fondateurs, six sont passés par les grandes écoles dont Polytechnique (1), l'ENA et l'ENS<sup>12</sup>. Les héritiers sont plus faiblement dotés. S'ils sont aussi six à être passés par les grandes écoles françaises, c'est sur un total de treize, alors qu'ils concentrent deux des trois non diplômés du supérieur. Ceci

12. Y compris Frédéric Rose, franco-américain.

13. ENS, ENA, Polytechnique, Mines, Ponts, Centrale, ENST, HEC, ESCP, ESSEC, INSEAD, Sciences-Po et Supelec.

14. Dont un en sus de l'ESSEC, l'autre de l'ENS et de l'ENA.

15. Ces deux dernières écoles ayant été fréquentées par le même patron.



tend à montrer que la détention du capital économique continue de jouer à plein dans les ressources légitimes pour diriger une grande entreprise, et que le poids du capital scolaire semble plus déterminant pour la création que pour la succession. Toutefois, si on se reporte uniquement aux héritiers nommés depuis 2002, on remarquera qu'ils sont tous passés par le système des grandes écoles: Thierry Peugeot (ESSEC), Gilles Pélisson (ESSEC-Harvard), François-Henri Pinault (HEC) et Michel Rollier (IEP-Droit). Il est encore trop tôt pour dire si cette progression des titres scolaires est liée à l'inflation générale des diplômes ou le signe d'une modification des ressources légitimes pour les patrons propriétaires. Il n'est pas impossible que la détention du capital économique ait de plus en plus besoin de s'adjoindre un fort capital scolaire pour asseoir sa pleine légitimité au sein de l'entreprise mais aussi vis-à-vis de son environnement immédiat, c'est-à-dire le monde des grands patrons. Il apparaît en tout cas que les patrons propriétaires, s'ils ne sont pas étrangers au champ des grandes écoles, atteignent rarement le cœur du système qu'incarnent Polytechnique, les Mines, les Ponts, l'ENA ou l'ENS, ces écoles qui donnent accès aux grands corps de l'État, et de là à des carrières souvent fulgurantes y compris dans l'entreprise.

### *Les grands corps*<sup>13</sup>

Il est difficile de parler du capital scolaire des grands patrons, sans s'arrêter un instant sur les grands corps de la République, qui ont longtemps été associés tout aussi bien au summum de la réussite scolaire qu'à l'élite de la nation. Longtemps le système scolaire français a tout entier été tourné vers l'approvisionnement de l'État en personnel, que ce soit à des fins militaires, administratives ou politiques. Non pas que les débouchés fussent exclusivement publics ou qu'il fût impossible de faire une carrière brillante dans n'importe quel secteur sans être diplômé, mais que

16. La notion de grands corps est absolument imprécise Kessler (1994). Nous retiendrons pour notre étude: le Conseil d'État, la Cours des comptes, l'Inspection des finances, le corps des Mines, des Ponts et Chaussées et des Télécoms. Sur les grands corps et les écoles qui y donnent accès, on verra notamment Bourdieu (1989) et Eymeri (2001).

le sommet de la hiérarchie scolaire débouchait nécessairement dans les grands corps de l'État. Leur création et leur développement visaient à former une élite à même de remplir les nouvelles missions que l'État s'arrogeait à mesure qu'il se développait et investissait un nombre sans cesse croissant des aspects de la vie sociale. Ainsi l'histoire des grands corps et de leurs écoles est intrinsèquement liée à celle de l'État français et à son processus historique de monopolisation. Les origines de la Cour des Comptes remontent au XIV<sup>e</sup> siècle et celles du Conseil d'État au XVII<sup>e</sup> siècle, le corps des Ponts et Chaussées fut créé en 1716, celui des Mines en 1794, l'Inspection des finances en 1816. Enfin en 1878, la création de l'École supérieure de télégraphie alimentera le nouveau corps des ingénieurs télégraphes, qui deviendra le corps des Télécoms en 1967<sup>14</sup>. La chronologie de la constitution de ces grands corps montre à quel point ils sont consubstantiels de la formation de l'État en France et des différents domaines de la vie sociale qu'il fait peu à peu entrer dans son giron. Ils incarnent en grande partie la variante française de l'idéal type weberien de la bureaucratie (Dreyfus, 2000). Fondés sur des ressorts éminemment méritocratiques, les grands corps permirent à certains issus de milieux modestes d'émerger parmi les élites de la nation. Mais les élites traditionnelles (bourgeoises et aristocrates) ne boudèrent pas non plus ces voies royales et les investirent massivement, contribuant certainement à ouvrir la carrière de ces hauts fonctionnaires à d'autres fins que le service de l'État. Les liens avec le privé ont été établis d'autant plus tôt qu'une grande partie de cette nouvelle noblesse d'État venait des élites bourgeoises, et que dès le XIX<sup>e</sup> siècle les départs vers le secteur privé sont clairement observables<sup>15</sup>. Il s'agit d'une pratique si bien reconnue et institutionnalisée qu'elle porte un nom spécifique : le pantouflage. Elle a même une fonction régulatrice de la population au sein du corps en permettant aux jeunes d'accéder plus rapidement aux postes laissés vacants par les anciens (Bauer et Bertin-Mourot, 1987). Toutefois, la notion même de pantouflage peut poser problème

17. Le corps des Mines et des Télécoms ont fusionné en 2009.

18. Les inspecteurs des finances sont ainsi près d'un tiers rejoindre le privé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Charle 1982).

dans une économie fortement administrée comme ce fut le cas en France durant les années 1945-1970. Ainsi que le souligne Rouban (2002), peut-on parler encore de pantouflage pour un inspecteur des finances, qui prend des fonctions au sein d'une banque nationalisée, dont l'ensemble de la politique est dirigé depuis le Trésor? Doit-on réserver la notion au passage strict dans le secteur privé? Le problème gagne en complexité lorsque le corpsard est nommé à la tête de l'entreprise publique qu'il va privatiser...

Il n'en demeure pas moins que les liens entre l'État et l'économie, en particulier la haute finance ont depuis longtemps favorisé la mobilité des hauts fonctionnaires. Mais la mobilité des élites entre public et privé n'est pas propre au système français. Le trait caractéristique de la France, sans doute, comparée à d'autres pays est que cette mobilité se faisait principalement de la fonction publique vers l'entreprise, rarement en sens inverse, conférant *de facto* une prime aux grandes écoles de la République<sup>16</sup>. Cette position privilégiée des corpsards au sein de l'élite française leur a longtemps offert la possibilité de rayonner dans tous les pôles du champ du pouvoir (Bourdieu, 1989) : académique, politico-administratif et bien sûr économique. De là, la primauté conférée à Polytechnique et l'ENA, institutions privilégiées d'accès aux grands corps et donc aux sommets de l'élite française. Il n'est donc pas étonnant de trouver des grands patrons issus des grands corps parmi les dirigeants du CAC 40.

Plus surprenant est cependant leur nombre (Figure 11). Ils sont au total 29 sur 136 soit près d'un cinquième de l'ensemble de la population retenue. Si on extrait les patrons étrangers, puis les dirigeants entretenant un lien patrimonial avec leur entreprise, leur score monte alors à 32%. Ce chiffre est à mettre en relation avec la modestie des promotions : une quinzaine pour l'Inspection des finances, le Conseil d'État et la Cour des comptes pris

19. Précisons que les corps comportent leur propre hiérarchie. Les membres les plus valorisés, ceux qui ont les carrières les plus rapides et prestigieuses, sont généralement issus du concours extérieur suite à leur classement de sortie de l'X ou de l'ENA, alors que les moins valorisés sont généralement ceux qui ont bénéficié des différentes voies d'accès internes à l'administration.

ensemble<sup>17</sup>, une dizaine pour les Mines, quelques dizaines pour les Ponts et les Télécoms.

**Figure 11 : Poids des grands corps, de polytechnique ou de l'ENA (2002-2008)**

	Grands corps	X ou ENA seul	Ensemble
Total Patrons (n= 136)	21%	14%	35%
Patrons français (n= 113)	26%	17%	43%
Patrons français SLP* (n= 92)	32%	21%	53%

\* SLP: sans lien patrimonial.

**Figure 12: Répartition des grands corps**

	IF*	Mines	Autres
Total Patrons (n=136)	10%	7%	4%
Patrons français (n= 113)	12%	8%	5%
Patrons français SLP (n=92)	15%	10%	7%

\* Inspection des finances.

C'est l'Inspection des finances qui arrive largement en tête avec près de la moitié des représentants des grands corps (14 sur 29), les Mines totalisant un tiers (9), les autres étant cantonnés à la portion congrue (6). Mais la suprématie de Polytechnique et de l'ENA parmi les grands patrons ne saurait se limiter aux grands corps. Les anciens élèves de ces deux écoles totalisent en définitive plus du tiers de l'ensemble de la population et plus de la moitié des patrons français dépourvus de liens patrimoniaux. L'hégémonie des grandes écoles dans le capital scolaire des grands patrons, telle qu'elle a pu être observée depuis une trentaine d'années (Suleiman 1979, Bourdieu et Saint-Martin 1978, Lévy-Leboyer (1979), Bauer et Bertin-Mourot 1993), reste donc très nette au début du XXI<sup>e</sup> siècle.

20. Nous ne prenons en compte pour ces trois premiers corps que les énarques issus du concours externe et recrutés à la sortie de la formation.

***L'essor des grandes écoles de commerce***

Longtemps les grandes écoles de commerce ont été faiblement représentées dans le capital scolaire des grands patrons. Ainsi Bourdieu et Saint Martin (1978) rangeaient les diplômés d'HEC dans une large catégorie «HEC et autres écoles de commerce» qui représentait environ 7% des 200 patrons étudiés. En 1993, Bauer et Bertin-Mouroit identifiaient quant à eux 7% d'HEC parmi leur population de 200 grands patrons. Ce qui tendrait à faire penser que les diplômés d'HEC étaient déjà en augmentation sensible parmi les dirigeants de grands groupes. Il semblerait que les années 2000 confirment la montée en puissance des grandes écoles de commerce et tout particulièrement d'HEC (Figure 13).

**Figure 13: les diplômés des grandes écoles de commerce (2002-2008)**<sup>18</sup>

	ESCP	ESSEC	HEC	GEC* « seules »	GEC-ENA	Total
Patrons (n=136)	1%	1%	12%	15%	5%	20%
Patrons français (n=113)	2%	2%	14%	18%	6%	24%
Patrons français SLP (n=92)	2%	2%	17%	22%	8%	29%

\* GEC: Grandes écoles de commerce (HEC, ESSEC, ESCP).

Les trois premières écoles de commerce (HEC, l'ESSEC et l'ESCP) totalisent vingt-sept diplômés, soit presque autant que les grands corps. Toutefois, sept d'entre eux sont aussi d'anciens élèves l'ENA<sup>19</sup>, dont cinq appartenant aux grands corps (Inspection des finances). L'étude de leur trajectoire conduit à reconnaître

18. L'INSEAD n'a pas été pris en compte ici, car elle a rarement été suivie comme formation initiale par les dirigeants que nous étudions et l'école semble ici faiblement autonome des autres formations. Sur les cinq diplômés de l'INSEAD, deux cumulent avec HEC, un avec Polytechnique, un avec Centrale et un avec Oxford.

22. Aucun de Polytechnique.

que pour six d'entre eux au moins, c'est le passage par l'ENA qui fut le plus déterminant (ils débutent tous leur carrière dans l'administration et passent par les cabinets ministériels). Il n'en demeure pas moins que les diplômés des trois grandes écoles de commerce représentent une population tout à fait significative, avec une suprématie très nette pour HEC. Mêmes décomptées de l'ENA, elles parviennent à un score honorable de 15% de l'ensemble des grands patrons et 22% des dirigeants français sans lien patrimonial. Il semblerait donc que les grandes écoles de commerce passent progressivement de la périphérie du champ des grandes écoles à son cœur pour l'accès à la direction des grands groupes français.

L'examen des origines scolaires montre que les patrons du CAC 40 continuent de répondre aux canons de la production des élites en France: grandes écoles et capital économique, les deux étant de plus en plus souvent associés. La permanence du système des grandes écoles dans la production des élites économiques montre l'adaptation dont celles-ci ont su faire preuve pour résister aux transformations du capitalisme français (Bauer et Bertin Mourot 1997b). Cette tendance, complétée par la montée en puissance des grandes écoles de commerce, vient confirmer cette nouvelle prédilection des élites pour le monde de la grande entreprise au détriment de l'État. Mais si la détention d'un titre scolaire élevé s'avère être un atout appréciable pour devenir un grand patron, il doit, cependant, être associé à d'autres ressources pour s'insérer durablement dans le monde des affaires.

### **3. Les relations d'affaires: capital social et ressources symboliques**

Pour crucial que puisse être le capital scolaire dans la production des élites économiques, il ne suffit pas à lui seul pour accéder à la tête des grandes entreprises et surtout s'y maintenir. D'autres ressources sont nécessaires pour s'imposer et demeurer dans le cercle très fermé des grands patrons. Jean-Louis Pilliard, PDG de

Radiotechnique de 1969 à 1987, rapporte comment, entre 1967 et 1969, il réussit à survivre à un rapprochement industriel qui mettait en péril sa position de N° 1 *bis* de Philips en France. Parti prendre conseil auprès d'Ambroise Roux, il s'entendit répondre :

« Entrez au CNPF, à la Commission économique générale, faites-vous donner la Légion d'honneur, soyez administrateur de quelques grandes sociétés et vous serez beaucoup plus fort pour négocier. » Et Pilliard de continuer : « Je suis entré au CNPF à ses côtés<sup>20</sup>, à la Commission de politique économique générale... Henri Damelet m'a donné la Légion d'honneur, et j'ai pu brandir mon mandat d'administrateur de Nestlé (je l'avais déjà!). De sorte qu'en février 1969, j'ai pu discuter avec le président de Philips en position de force, quitter mon poste chez Philips, pour me recentrer sur le fleuron du groupe néerlandais, la Radiotechnique. » (de Caumont, 1996 : 196-197)

J.-L. Pilliard omet de préciser que la CGE d'Ambroise Roux était actionnaire minoritaire de la Radiotechnique, mais cette omission ne souligne que mieux le poids des ressources sociales et symboliques qui viennent contrebalancer un défaut de contrôle sur le capital économique. Cet exemple montre très bien comment relations et positions sociales se combinent pour se valoriser mutuellement. Les relations sociales de J.-L. Pilliard sont d'abord celles qu'il entretient avec Ambroise Roux et qui lui permettent d'entrer à la très puissante commission économique générale du CNPF, puis de prendre la tête de la Radiotechnique. Mais elles se trouvent aussi dans l'entregent nécessaire à l'obtention de la Légion d'honneur et à son poste d'administrateur de Nestlé<sup>21</sup>. Les marques de distinction se mesurent bien sûr à l'aune de la médaille républicaine, mais aussi par l'appartenance à la Commission du CNPF et le mandat d'administrateur de Nestlé. Ces trois attributs ne confèrent par eux-mêmes aucun pouvoir particulier ou avantage matériel significatif ; en cela on peut les qualifier de ressources symboliques. Mais toutes symboliques qu'elles soient, elles n'en

23. Ambroise Roux présidait alors la commission du CNPF.

24. Il n'est pas précisé s'il s'agit de la société mère ou de la filiale française, sans doute la seconde.

ont pas moins d'effets concrets ainsi que nous l'indique ce beau rétablissement. Les titres et relations sont autant de ressources qui fondent le « poids social » d'un individu dans un milieu déterminé. Pour ceux qui savent les décrypter, ils donnent la mesure précise de l'importance d'un individu : donc de la légitimité de ses ambitions et de ses prétentions. L'entrée de J.-L. Pilliard à la Commission économique du CNPF alors présidée par Ambroise Roux est, pour les initiés, une marque évidente de faveur. Ces ressources fonctionnent donc aussi comme un code idiosyncrasique qui structure le milieu des grands patrons, le rend lisible pour ses membres et définit l'univers des possibles, y compris en termes économiques, lorsqu'il s'agit, par exemple, de lancer une OPA. En 1986, Patrick Ponsolle<sup>22</sup>, directeur général chez Suez, envisage de s'emparer de la banque Rivaud<sup>23</sup> dirigée par Jean de Beaumont et Édouard de Ribes. Approchant son président, Renaud de La Genière, ancien gouverneur de la banque de France, il s'entend répondre :

« – Ponsolle, ce Monsieur de Beaumont, est-ce le président de l'Interallié<sup>24</sup> ?

– Oui, Monsieur le Gouverneur.

– Alors, ça non ! » (de Caumont 1996 : 260)

Certes, l'Interallié n'est sûrement pas la seule raison pour laquelle R. de La Genière refusa de soutenir l'opération. Suez n'était pas encore privatisée et Rivaud était la banque du RPR... Mais la remarque du Gouverneur est révélatrice de l'importance des capitaux sociaux et symboliques qui structurent la vie des affaires. D'ailleurs, si Rivaud survécut à l'offensive finalement menée par Édouard Stern et Jean Peyrelevade, c'est grâce à la mobilisation de l'ensemble de la place parisienne. Les grands noms des affaires refusaient de voir une institution aussi riche et vénérable tomber entre les mains de jeunes loups ambitieux qui n'avaient pas encore acquis l'ensemble de leurs « lettres de noblesse ». Inversement, l'OPA réussie de Mittal Steel sur Arcelor en 2006 est certainement à mettre au compte de la faiblesse du capital social et symbolique des

25. Ancien directeur adjoint du cabinet Fabius au Budget.

26. Voir chapitre 3.

24. Le Cercle de l'Union Interalliée a été fondée en 1917 afin de rapprocher les officiers alliés combattant en France. Il est devenu au fil des décennies l'un des « clubs » les plus recherchés de Paris et un signe évident d'appartenance à l'élite.



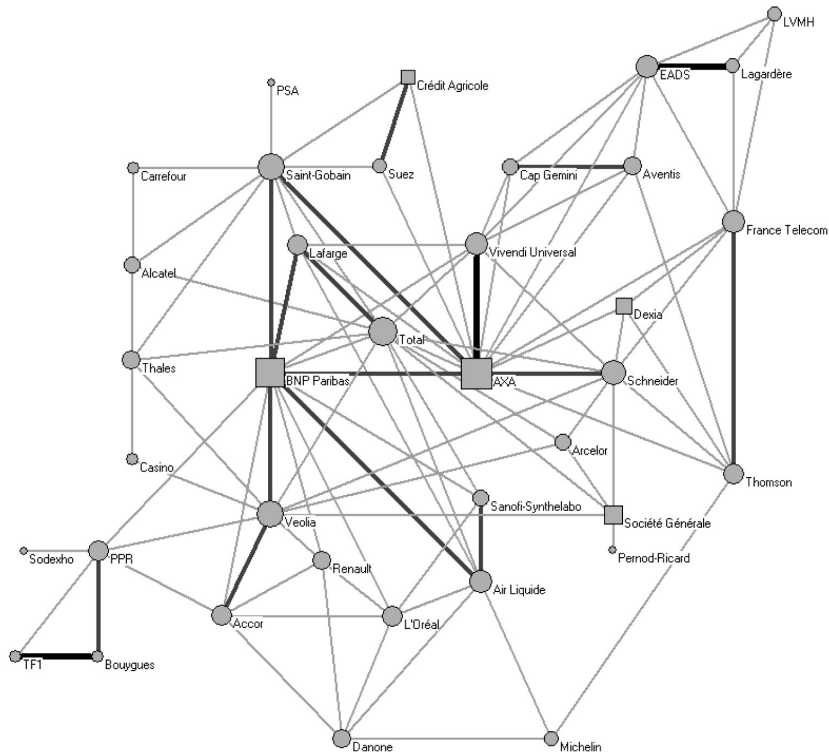
dirigeants du sidérurgiste européen (La Tribune, 21.02.2006). Sur le plan capitalistique, la société ne présentait pas de fragilité particulière; son « flottant »<sup>25</sup> étant dans la moyenne des entreprises du CAC 40, autour de 80%. En revanche les ressources sociales et symboliques de sa direction étaient dramatiquement faibles. Conseil d'administration et direction générale étaient, à l'image du capital, très « européens »; huit Français, sept Luxembourgeois, cinq Espagnols, trois Belges, un Allemand et un Brésilien. Cet éclatement des nationalités faisait d'Arcelor une société socialement bien isolée, qui n'était véritablement ancrée dans aucune grande place financière européenne. Ainsi, en février 2006, au moment du déclenchement de l'OPA, l'entreprise n'entretenait, par l'intermédiaire de son Conseil d'administration, que deux relations avec les autres entreprises du CAC 40, là où BNP-Paribas en totalisait vingt et une. Bien que centraux et incontournables, les facteurs économiques ne parviennent à expliquer à eux seuls le fonctionnement de la vie des affaires. Comme tout milieu professionnel, le monde des grands patrons est structuré par des valeurs qui ne sont pas uniquement matérielles. On peut même avancer que ces dernières sont *in fine* fortement dépendantes des ressources sociales et symboliques, qui en conditionnent l'accès.

### **Les réseaux du CAC**

Le capital social peut être entendu comme le portefeuille de relations qu'entretiennent les grands patrons avec leurs homologues, notamment au travers des conseils d'administration où ils sont amenés à siéger de concert (Bourdieu 1989, Windolf 2002). Les mandats d'administrateur sont un signe de l'assise sociale de tout grand patron, de sa notoriété et en définitive de sa capacité à agir et se maintenir dans le monde des affaires. Le réseau social ainsi tissé entre les grandes entreprises participe de la structuration de la vie des affaires en assurant une cohésion d'ensemble et en fixant des hiérarchies. Les figures 14 et 15 donnent une représentation du réseau social des entreprises du CAC 40 en 2003 et 2007 au travers des mandats exercés par leurs présidents et directeurs exécutifs.

25. Partie du capital cotée en bourse donc la plus sensible aux offres publiques d'achat.

**Figure 14: Réseau social des entreprises du CAC 40  
au 31 décembre 2003**



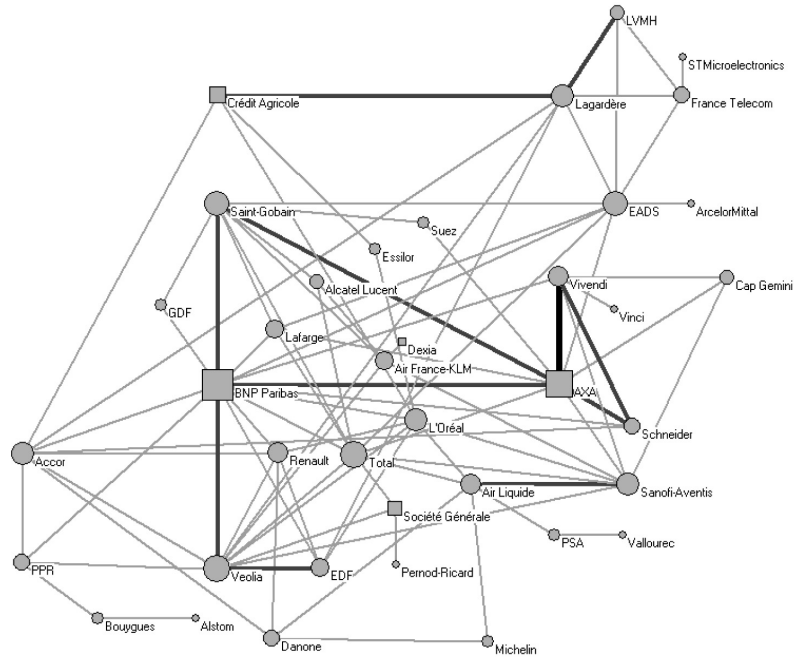
La taille des nœuds représente la centralité de degré, c'est-à-dire le nombre d'entreprises avec lesquelles la société est en relation (capital social de la firme)

L'épaisseur des liens représente le nombre de dirigeants siégeant au conseil des deux entreprises (de 1 à 3 dirigeants)

Carré = institutions financières

Cercle = autres types d'entreprise

**Figure 15: Réseau social des entreprises du CAC 40  
au 31 décembre 2007**



La simple lecture graphique de ces réseaux fait apparaître que le CAC 40 n'est pas seulement un agrégat de valeurs boursières étrangères les unes aux autres, mais bien un espace social cohérent et structuré, où les chefs d'entreprises entretiennent des relations suivies. En effet, si les sociétés composant l'indice phare de la Bourse de Paris étaient totalement autonomes les unes des autres, il n'y aurait aucune raison d'observer des relations aussi nombreuses. Les conseils pourraient être constitués, hormis dans le cas des relations de filiales, sans qu'aucun patron extérieur au groupe n'y siège... Or à quelques exceptions près<sup>26</sup>, toutes les entreprises composant l'indice sont en relation les unes avec les autres par

26. AGF, Vinci et STMicroelectronics pour 2003; Unibail-Rodamco et Carrefour pour 2007.

**Bernard Arnault (1949-)**

Ancien élève de l'École Polytechnique, Bernard Arnault débute sa carrière en 1971 dans la société familiale de BTP Ferret-Savinel. Il réoriente celle-ci vers la promotion immobilière avant de succéder à son père comme président-directeur général en 1978. Suite à l'arrivée des socialistes au pouvoir en 1981, il part pour les États-Unis où il fonde Ferinel Inc. Mais dès 1984, il est de retour en France où, avec le concours d'Antoine Bernheim, il parvient à former un tour de table impressionnant (Lazard, famille Worms, Crédit Lyonnais) pour reprendre la Financière Agache, holding de contrôle du groupe de textile Boussac alors en pleine déconiture. Bernard Arnault revend bien vite les activités déficitaires pour garder les pépites, à commencer par Christian Dior mais aussi La Belle Jardinière, Le Bon Marché, Peau-douce et Conforama, revendu en 1991 à François Pinault. Suite aux mésententes entre les actionnaires de LVMH, Bernard Arnault parvient à prendre le contrôle de la société de luxe en 1989, grâce au soutien à nouveau d'Antoine Bernheim et du Crédit Lyonnais. À compter de cette date, l'ambitieux patron ne cesse développer la société pour en faire le leader mondial du luxe et lui-même, l'un des hommes les plus riches de France. Le seul coup de frein à son expansion vint de François Pinault qui, en 1999, parvint à lui souffler Gucci. En 1993, il rachète le quotidien *La Tribune* revendu en 2008 au profit des *Échos*. À partir des années 1990, Bernard Arnault se rapproche d'Albert Frère, avec qui il rachète le Château Cheval Blanc et plus récemment Go Voyages. En 2007, il s'associe avec le fond Colony Capital pour entrer au capital de Carrefour et en devenir le premier actionnaire en 2008. Antoine Bernheim et Albert Frère continuent de siéger au Conseil d'administration de LVMH. Fin 2008, outre les mandats exercés dans son propre groupe, Bernard Arnault est membre du Conseil de surveillance de M6 et de Lagardère, ainsi qu'administrateur de Carrefour. ■

l'intermédiaire de leurs dirigeants. Cela montre que l'indice CAC 40 est plus qu'un simple indice boursier, c'est un espace social, une place financière au sens traditionnel du terme, où les acteurs entretiennent des relations professionnelles qui organisent leur activité. Le capital social accumulé par chaque société, c'est-à-dire

le volume de relations entretenues avec les autres entreprises, joue comme une ressource au sein de la configuration. La possibilité de mobiliser effectivement un réseau de relations dans un sens conforme à ses objectifs n'est jamais automatique. Toutefois, plus les relations sont nombreuses et surtout non redondantes (Burt 1992), plus les chances de succès sont importantes. En ce sens, la hiérarchie interne du CAC 40, comprise comme l'échelle des capacités à mobiliser son réseau de relations, est fortement corrélée au volume du capital social; plus celui-ci est important, plus l'entreprise occupera une position centrale, plus celui-ci est faible, plus la firme et ses dirigeants seront repoussés à la périphérie. Les représentations graphiques montrent ainsi une polarisation autour de quelques entreprises (AXA, BNP-Paribas, Saint-Gobain, Schneider Electric, Total, Veolia et Vivendi principalement) qui forment le cœur social de la configuration. Dotées des plus forts volumes en capital social (centralité de degré), elles rayonnent non seulement sur l'ensemble de l'indice, mais entretiennent entre elles des liens particulièrement forts que représente l'épaisseur des traits. Cela est particulièrement vérifié pour l'axe AXA-BNP-Paribas, véritable colonne vertébrale du CAC 40, dont les sièges croisés entre les présidents (Claude Bébéar et Michel Pébereau) sont redoublées par une participation croisée au capital, la dernière qui soit significative à ce jour au sein de l'indice. On remarquera que les autres institutions financières (Société Générale, Crédit Agricole, Dexia) sont relativement éloignées du centre. Quant aux AGF, filiale d'Allianz, grand rival d'AXA, elles sont purement et simplement exclues de la configuration<sup>27</sup>. Les entreprises patrimoniales, dans leur ensemble, présentent un capital social bien moins étoffé et sont repoussées le plus souvent en périphérie comme Michelin, PSA, Pernod-Ricard, LVMH ou Cap Gemini. On notera particulièrement les pôles PPR-Bouygues-TF1-Sodexo en 2003 et PPR-Bouygues-Alstom en 2007 qui forment un entre-soi particulièrement décentré.

Le décentrage des entreprises patrimoniales peut s'interpréter de deux manières complémentaires. Tout d'abord, le contrôle économique exercé sur l'entreprise limite la nécessité de recourir

27. Pour 2007, cette absence est d'autant plus « normale » que la société a été retirée de l'indice suite à son intégration par la maison mère.

à un contrôle social formé par des alliances extérieures. Quand celles-ci s'avèrent nécessaires, la tendance est plutôt de rechercher des appuis au sein du capitalisme familial<sup>28</sup>. De fait, il n'est pas incongru d'envisager l'existence d'une sorte de défiance, entre les patrons propriétaires et non-propriétaires, qui expliquerait la faiblesse relative des liens noués. Enfin, on observera que les entreprises les plus récemment acceptées dans l'indice (Vallourec, GDF, EDF, Essilor) ou représentant des *jointes ventures* transnationales (STMicroelectronics, Dexia) présentent généralement un capital social plutôt faible.

Malgré les variations dans la composition de l'indice comme les changements de dirigeants, on est frappé par la grande stabilité que présente la configuration entre 2003 et 2007<sup>29</sup>. Cette stabilité d'ensemble n'est sans doute pas étrangère à celle offerte par le centre et notamment par l'axe AXA-BNP-Paribas. Cette alliance forgée, en 1999, à l'occasion de la double OPE de BNP sur Paribas et la Société Générale<sup>30</sup> s'est peu à peu imposée comme la clef de voûte du CAC 40. L'éviction de Jean-Marie Messier en 2002 et le retrait de Jean Peyrelevade en 2003, autres prétendants à une position centrale au sein du capitalisme français, ont largement renforcé l'articulation AXA-BNP Paribas. La stature de parrain des affaires attribuée ces dernières années par la presse à Claude Bébear (AXA) et dans une moindre mesure à Michel Pébereau (BNP-Paribas) trouverait ici son explication structurale. Toutefois, il conviendrait, pour faire bonne mesure, d'ajouter à ce couple la galaxie « Pargesa » dont BNP-Paribas est partenaire et les figures de Paul Desmarais et Albert Frère, dont les entreprises faitières, ne faisant pas partie du CAC 40, n'apparaissent pas dans le réseau proposé. Le triptyque ainsi formé, AXA, BNP-Paribas, « Pargesa » constitue aujourd'hui la véritable pierre angulaire du capitalisme français. La question reste de savoir si cette configuration est destinée à perdurer au-delà des hommes qui ont contribué à la faire émerger ou si elle disparaîtra avec eux.

28. C'est le cas de l'alliance Bouygues-Pinault suite à l'offensive manquée de Vincent Bolloré sur le groupe Bouygues en 1997-1998.

29. Densité de 0,44 en 2003 et de 0,37 en 2007.

30. Voir chapitre 3.

**Vincent Bolloré (1952-)**

Cadet d'une famille d'industriels bretons spécialisés dans les papiers fins (Pléiade, papier à cigarette), Vincent Bolloré appartient à la grande bourgeoisie française. Ses parents entretenaient des relations suivies avec le baron Empain (Empain-Schneider), le comte Édouard de Ribes (banque Rivaud), Marcel Dassault ou Antoine Bernheim (Lazard). C'est d'ailleurs à cette sociabilité, plus qu'à la fortune familiale, que Vincent Bolloré doit sa réussite. Entré dans le groupe du Baron Empain, en 1969, après son baccalauréat, il parvient une première fois, en 1976, à sauver les Papeteries Bolloré en faisant entrer au capital le baron Edmond de Rothschild. Il devient alors fondé de pouvoir au sein de la Compagnie Edmond de Rothschild qu'il quitte en 1981 pour reprendre, avec son frère Michel-Yves, l'affaire familiale, revendue par Rothschild pour un franc symbolique et l'octroi d'un prêt de 6 millions de francs. Profitant de l'envolée du dollar qui atteint 10 francs en 1985, les deux frères parviennent à rétablir les comptes, mais c'est Vincent qui s'impose progressivement comme le seul patron. Sur les conseils d'Antoine Bernheim, il s'initie alors aux techniques financières modernes, dans lesquelles il va exceller. En 1985, il introduit la société en bourse, rebaptisée pour l'occasion Bolloré Technologies, et profite aussitôt de la technique des OPE (offre publique d'échange) pour mettre successivement la main sur la Sofical (tabacs africains), Job (papier à cigarette) puis la SCAC (services douaniers entre la France et l'Afrique). Parti à l'assaut de l'armateur Delmas-Vieljeux en 1989, il parvient à en prendre le contrôle en 1992, mais à un prix tellement élevé que le groupe est menacé de faillite. La neutralité bienveillante d'AXA qui accepte de garder quelques années encore sa participation minoritaire dans Delmas-Vieljeux contribue à atténuer la crise. Les marges de manœuvre de Vincent Bolloré se trouvent alors d'autant plus réduites, que cette même année, il reprend le bloc d'action minoritaire de l'italien Parretti dans le groupe Rivaud. En 1996, suite à la faillite d'Air Liberté, il parvient à évincer Édouard de Ribes et prend alors le contrôle du groupe. L'année suivante, il s'attaque à Bouygues mais échoue en empochant toutefois une substantielle plus value. Sa réputation de *raider* est faite. Membre du milieu des affaires, il occupe toutefois une position marginale qui l'autorise à se livrer à des opérations audacieuses sans toutefois être pleinement accepté dans le saint des saints. En 1998, il part à l'assaut du groupe Pathé, mais face à l'opposition des groupes de médias français, il revend

sa participation avec, là encore, un beau profit. En 1999, c'est au tour de la banque Lazard qu'il attaque par le biais de son holding pivot, la Rue impériale de Lyon, dont il prend jusqu'à 31 % du capital (Orange 2006). Ici ses motivations ne sont pas que financières : il s'agit de rétablir Antoine Bernheim à la tête de l'assureur italien Generali, sur lequel Lazard a une grande influence via Mediobanca. Bien que la prise de contrôle de la Rue impériale soit virtuellement impossible, l'alerte est suffisante pour amener Michel David-Weil à transiger. Lazard redonne son soutien à Antoine Bernheim et Vincent Bolloré revend son paquet d'actions au Crédit Agricole en 2000 pour aussitôt investir dans Mediobanca dont il est actionnaire, début 2009, à hauteur de 11 %. Mais comme pour l'ensemble de la place parisienne, l'ère des grands raids semble marquer le pas à partir des années 2000, seule la prise de contrôle minoritaire d'Havas, en 2005, et les démêlés avec Aegis sont à noter ; l'aller-retour dans Vallourec, s'il fut des plus profitables, se fit « amicalement ». Il développe un pôle média (Havas, Aegis, Direct 8, Matin Plus et Direct Soir) et consent d'importants investissements dans l'automobile électrique. Outre les fonctions exercées au sein de son propre groupe, Vincent Bolloré était, à fin 2008, président du Conseil d'administration d'Havas, membre du Conseil de surveillance de Natixis et administrateur de Mediobanca. ■

### ***Le statut de « grand patron »***

Le capital symbolique est sans doute l'une des espèces de capital les plus difficiles à saisir et à mesurer. On peut cependant considérer qu'il recoupe pour l'essentiel ce que l'on a coutume d'associer au « statut social », c'est-à-dire un ensemble de dispositions concrètes qui englobent les titres (nobiliaires, professionnels, scolaires), les honneurs (décorations et distinctions), l'appartenance à des clubs et cercles, le lieu de résidence (Pinson Charlot, 2007), les goûts culturels, l'implication dans les œuvres à but non lucratif (associations à visées humanitaires et sociales, hôpitaux, musées) ou, notion encore plus difficile à mesurer, la notoriété. Tous ces signes de distinction, qui peuvent paraître accessoires pour les observateurs extérieurs, sont au contraire déterminants pour ceux qui appartiennent à la configuration. On en veut pour preuve le soin que prennent la plupart des grands patrons à faire apparaître



dans leur biographie professionnelle, c'est-à-dire celle destinée à légitimer leur position de dirigeants, ces attributs *a priori* très éloignés du monde des affaires. Patrick Kron (Alstom) mentionne sa qualité d'administrateur de l'ensemble de musique baroque *Les Arts Florissants* juste en dessous de son mandat chez Bouygues. Quant à Marc Ladreit de Lacharrière, président de la seule grande agence de notation européenne, Fitch, il ne présente pas moins de huit mandats au sein d'institutions culturelles, qui vont du Conseil artistique des Musées Nationaux à l'Institut de France, en passant par la Casa Velasquez. Nombreux sont ceux qui, ces dernières années, ont ainsi fait état d'implications personnelles *a priori* étrangères au monde des affaires mais qui participent néanmoins de leur statut: François Pinault (PPR) et l'art contemporain; Louis Schweitzer (Renault): Musée du Louvre, Festival d'Avignon<sup>31</sup>, Cercle de l'Orchestre de Paris\* et bien d'autres; Bertrand Collomb (Lafarge): Académie des sciences morales et politiques, Institut français des relations internationales\*, Coalition mondiale de lutte contre le VIH/sida\*\*<sup>32</sup>; Michel Pébereau (BNP-Paribas): Académie des sciences morales et politiques, Conseil de direction de Sciences-Po\*, Haut Conseil de l'Éducation; Charles-Henri Filippi (HSBC France, ex-CCF): Centre Georges Pompidou; Denis Kessler (Scor): Le Siècle\*, Cercle de l'Orchestre de Paris\*; Henri Lachmann (Schneider): Centre chirurgical Marie Lalonde\*, Fondation pour le droit continental\*, Fondation Télémaque\*; Denis Ranque: École des Mines\*. Encore, n'avons-nous pas mentionné la participation aux associations professionnelles tel le Medef, l'AFEP, l'Ansa ou l'ERT, ni les engagements « citoyens » ou para-politiques que constituent, d'une part, les think tanks, comme l'Institut Montaigne de Claude Bébear, et d'autre part les missions confiées par les pouvoirs publics comme en 2005 celle sur la dette publique à Michel Pébereau ou la présidence de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) à Louis Schweitzer.

Ces différentes marques honorifiques révèlent que le statut de grand patron ne s'arrête pas à la direction d'une grande entreprise. Même vécus sur le mode du plus pur désintéressement et de

31. Président.

32. Vice-Président.

l'engagement personnel, ces investissements, d'autant plus qu'ils sont déclarés dans les notices biographiques des rapports annuels, n'en concourent pas moins à la fabrication d'une stature au sein du champ économique qui s'avère d'autant plus imposante qu'elle le dépasse. En effet, la détention de positions de pouvoir à l'extérieur du champ économique, notamment dans le domaine culturel, est non seulement l'affirmation d'un éclectisme propre aux élites mais plus sûrement encore un signe d'insertion dans le champ du pouvoir (Bourdieu 1989). La caractéristique des élites supérieures réside justement dans leur capacité à investir des positions clefs extérieures à leur espace d'origine, comme ces hauts fonctionnaires qui ont réussi à investir le monde des entreprises privées. Les ressources symboliques interviennent donc comme le signe concret de l'appartenance aux couches supérieures de l'élite, celles qui peuvent rayonner sur les positions clef des différentes sphères de la société. Ainsi être un grand patron, ce n'est pas seulement occuper une position de pouvoir dans le monde économique, mais aussi en dehors de celui-ci, notamment dans les univers artistiques et académiques.

### *L'enjeu symbolique des rémunérations*

Les « scandales » sur la rémunération des grands patrons défraient régulièrement la chronique depuis quelques années déjà. On peut au moins faire remonter ce type d'affaire au parachute doré de Philippe Jaffré, qui quitta Elf en 2000 avec une indemnité de l'ordre de 250 millions de francs. Depuis les « affaires » sur les parachutes dorés et plus généralement sur la rémunération des grands patrons ont fait florès. La comparaison avec certains sportifs ou vedettes du show business est souvent invoquée pour tenter de justifier de tels émoluments, au motif qu'en regard de leurs responsabilités et de leurs compétences un grand patron « mériterait » une rémunération au moins équivalente. Au-delà du parti pris implicite qui voudrait que celui qui dirige soit au moins aussi rémunéré que celui qui divertit, cette comparaison pose un problème de fond : celui de la légitimité des acteurs économiques à revendiquer telle ou telle portion du produit social total. En effet, les rémunérations ou plus exactement la répartition des ressources

au sein d'une société ne dépendent pas tant des responsabilités exercées, des compétences ou même du marché, que de la légitimité qu'ont les individus à revendiquer telle ou telle portion des ressources produites<sup>33</sup>. À ce titre, le fait que la rémunération des grands patrons puisse faire l'objet d'indignation et celle des artistes ou sportifs être acceptée sans trop de difficultés, montre en définitive que les premiers souffrent d'un déficit de légitimité auprès de l'opinion publique pour capter les richesses qu'ils revendiquent. Pour mieux préciser cette idée, on peut rappeler qu'il existe une forme d'enrichissement des grands patrons qui ne subit pas d'opprobre comparable: celle de la valorisation de leur capital économique. Les patrons propriétaires qui s'enrichissent par la valorisation de leur patrimoine, ne sont pas sujets aux scandales qui touchent leurs homologues sans fortune. Les palmarès régulièrement publiés par la presse sur les grandes fortunes françaises ne suscitent pas une émotion équivalente à celle qu'inspirent les autres types de rémunération. L'enrichissement n'en est pas moins considérable, sans commune mesure avec les parachutes dorés et autres retraites chapeaux, nettement supérieur aux émoluments des artistes et des sportifs. Pourquoi alors une telle différence de traitement? C'est que l'enrichissement par la valorisation de son propre capital économique apparaît plus légitime que par le salaire. De fait, ce qui est condamné dans les scandales sur la rémunération des grands patrons, c'est la possibilité, pour des hommes sans fortune initiale, de parvenir à en constituer une sans avoir risqué leur propre capital, mais au contraire avoir bénéficié leur carrière durant du statut de salarié, voire de fonctionnaire. La société est prête à accepter les milliards d'euro d'un *self-made-man* comme François Pinault, mais elle s'indigne des retraites chapeaux et autres parachutes dorés, chiffrés en dizaines de million. L'explosion de la rémunération des patrons non-propriétaires vient heurter de plein fouet les représentations de la société salariale. Celle-ci s'est toujours plus ou moins accommodés d'écart de revenus importants entre salariés, mais pour autant

33. Même le prix de marché invoqué comme référence *ab ultima*, n'est qu'une forme de légitimité de la répartition des ressources propre aux sociétés marchandes, en aucun cas une vérité universelle et atemporelle sur la manière dont les richesses peuvent être distribuées.

que ces différences respectent un certain « ordre des choses », notamment le principe d'une certaine égalité des revenus issu du travail salarié. Or, les rémunérations de certains salariés, comme les patrons non-proprétaires ou les traders, sont devenues, aujourd'hui, incommensurables avec les revenus de la quasi-totalité des salariés. Elles donnent le sentiment d'aller à l'encontre de « l'ordre normal des choses » et paraissent donc illégitimes. Il y a désormais un risque de rupture majeure entre les grands patrons et le reste de la population. Un risque d'autant plus grand que leur rémunération augmente de manière inversement proportionnelle à la capacité des grands groupes à protéger les salariés.

Pourquoi les grands patrons s'obstinent-ils à maintenir des rémunérations élevées, voire à les accroître? La réponse spontanée voudrait que cela soit le fruit de leur cupidité. Certes, on peut convenir que la plupart d'entre eux aiment l'argent. Mais qui ne l'aime pas? L'appétence matérielle ne permet pas, par elle-même, d'expliquer que les rémunérations soient à tel niveau plutôt qu'à tel autre. En 2006, dernière année avant la crise, la rémunération moyenne des N° 1 du CAC 40 s'élevait, hors stock options, à 2,2 millions d'euros (*Les Échos* 24.04.2007). Pourquoi une unité de compte en million et non pas en centaine de milliers ou en dizaine de millions? Si les grands patrons aiment tant l'argent, pourquoi ne pas aller encore plus loin? Pourquoi ne pas rejoindre certains employés de la finance, ou de très grands sportifs qui touchent des rémunérations bien supérieures? C'est qu'en matière de rémunération, comme en bien d'autres choses, les grands patrons ne font pas ce qu'ils veulent. Le fait même que les rémunérations soient « comparables » entre elles, montre qu'il existe une sorte de « consensus » de place, ou du moins une espèce de *benchmarking* pour reprendre la terminologie indigène, qui « oblige » à demeurer dans une certaine fourchette<sup>34</sup>. Il existe donc un auto

34. La fourchette est d'environ de 1 à 10 pour 2007. Cet écart relativement important est en grande partie dû aux anciennes entreprises publiques d'EDF et GDF et l'entrée dans l'indice de Vallourec, dont les rémunérations des dirigeants n'avaient pas encore rattrapé celles de leurs homologues, ainsi que celle de Louis Gallois qui s'efforçait alors de maintenir son ancien salaire de la SNCF. Sans ces cas extrêmes, l'écart est plutôt de 1 à 4. En tout cas, il est bien plus resserré que celui généralement avancé dans la comparaison avec le SMIC.

contrôle implicite des grands patrons, certes décorrélié de ce que la presse et l'opinion publique attendrait, mais bel et bien présent. Ainsi, au printemps 2006, « l'affaire Zacharias » révéla, pour un temps, les limites à ne pas franchir. L'ancien PDG de Vinci, qui avait gardé la présidence du Conseil d'administration, s'était alors opposé à son directeur général, Xavier Huillard, à propos d'une commission de huit millions d'euros, attendue en vertu de son implication dans le rachat des Autoroutes du Sud de la France. Le conflit avait été alors relayé par la presse (Le Parisien 31.05.2006) qui avait mis en avant l'enrichissement personnel de l'ancien PDG de Vinci, notamment un plan de stock options d'une plus-value potentielle de 173 millions d'euros (*L'Expansion* 01.06.2006). Ces révélations firent grand bruit au point de susciter de la part de la place de Paris une réprobation publique. Mis en minorité par son Conseil d'administration sur la révocation de Xavier Huillard, Antoine Zacharias démissionna. Cet épisode confirme l'existence d'un milieu, un espace social des grands patrons, où ces derniers se jugent et s'évaluent entre eux<sup>35</sup>. C'est au sein de cet espace social que les rémunérations, du moins pour les intéressés, prennent tout leur sens et qu'elles s'émancipent, du moins partiellement, de leur caractère purement matériel pour recouvrir un enjeu symbolique. Elles participent, en effet, du rang social des dirigeants, entendu au sens ancien que lui donnait Elias (1985) à propos de la société de cour de Louis XIV, c'est-à-dire du statut social de grand patron. L'importance des rémunérations offre d'abord la possibilité d'un certain train de vie qui permet, pour ceux qui n'en sont pas issus, de les assimiler à la très haute bourgeoisie, mais plus encore, elle les positionne dans le cercle très fermé des dirigeants de grandes entreprises. Elle incarne leur réussite autant qu'elle illustre leur assise sociale. Pour cette raison, les rémunérations doivent correspondre au système de valeur des grands patrons, quand bien même celui-ci serait en rupture avec les représentations du reste

---

35. En 2006, vingt-six patrons sur soixante-trois siégeaient dans les comités de rémunération de dix-neuf entreprises du CAC 40, dont huit comme présidents. Ce décompte inclut uniquement les comités comprenant le terme de « rémunération » dans leur dénomination. Les chiffres pourraient être supérieurs si nous prenions en compte les comités qui assurent la fonction de contrôle des rémunérations sans en porter explicitement le nom.

de la population. Le volume des rémunérations rejoint ici très directement le capital social et le capital symbolique. Plus que de simples émoluments assurant le confort matériel, elles participent d'un échec complexe de valorisation et de reconnaissance de ce qu'est un grand patron. Pour cette raison, à moins d'une intervention exogène ou de la disparition de ce petit monde, il n'y a guère de raison de pronostiquer, à court terme, un ajustement de la rémunération des dirigeants des grandes entreprises conforme aux attentes de la presse et de « l'opinion publique », quand bien même celles-ci seraient connues. Les scandales sur les rémunérations ont encore de beaux jours devant eux !

Hormis l'arrivée des patrons étrangers et l'essor des écoles de commerce, la différence majeure entre les grands patrons d'hier et d'aujourd'hui tient dans les transformations de leur rapport à l'État et l'explosion de leurs rémunérations. Autrefois étroitement dépendants de la puissance publique, même quand ils étaient à la tête d'entreprises privées, ils en sont aujourd'hui autonomes. Toutefois, la cohésion sociale dont ils pouvaient faire preuve par le passé ne semble pas avoir disparu, ni même les ressources, en terme de capital économique, scolaire, social et symbolique qui structurent leurs relations. Tout laisse penser que le capitalisme français n'a pas connu de transformation sociale radicale, mais plutôt une révolution politique qui a vu le capitalisme d'État disparaître au profit du capitalisme privé. Cette continuité sociologique s'explique certainement par la présence encore forte des patrons qui ont mené à bien cette révolution. Il n'est donc pas interdit de penser à une transformation progressive du milieu des affaires français, à mesure que s'effectuera le renouvellement des générations. Mais pour l'heure, peu d'éléments permettent d'envisager des transformations rapides. On peut néanmoins se demander si les structures sociales observées, notamment en terme de réseaux, survivront aux hommes qui les ont bâties ou si elles ne risquent pas la dislocation face aux défis de la crise actuelle et à la montée en puissance des économies émergentes.

### LA CRISE DE L'UIMM : UNE ILLUSTRATION DES RECOMPOSITIONS PATRONALES

Les transformations de l'économie française ne sont pas restées sans impact sur les organisations patronales ; le scandale dit de l'UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie), qui s'étala entre octobre 2007 et avril 2008, fut particulièrement éclairant sur l'évolution des rapports de force au sein du Medef. Plus que l'affaire elle-même – le retrait en liquide, par le président-délégué général de l'UIMM, Denis Gautier-Sauvagnac, de sommes importantes dans le but de « fluidifier les relations sociales »<sup>36</sup> –, ce sont les conditions dans lesquelles elle survient qui sont révélatrices des enjeux qui secouent alors le monde patronal. En effet, comme le reconnaissait l'ancien président de l'UIMM, lui-même, Daniel Dewavrin : « Ce que l'on prétend découvrir aujourd'hui n'est pas un mystère pour tout le monde, c'est même assez largement connu [...] M. Gautier-Sauvagnac n'est pas celui qui a mis en place ce système, cela existait bien avant lui. » (*Le Monde* 16.10.2007). De fait, d'autres « affaires » avaient déjà éclaté par le passé : en 1952 et 1972 notamment (Delacroix 2009). Ce que révèle, tout d'abord, l'affaire de l'automne 2007, c'est la profonde fracture entre le Medef et sa principale composante qu'est l'UIMM. Bien entendu, les relations au sein du CNPF, puis du Medef n'ont pas toujours été au beau fixe, mais les rebondissements de l'affaire jusqu'en mars 2008 vont mettre ces dissensions au grand jour. Longtemps l'UIMM exerça une véritable emprise sur le CNPF. Depuis sa création en 1945, tous les présidents du CNPF ont été nommés avec l'appui de l'UIMM, à deux exceptions près : Yvon Gattaz (1981-1986)<sup>37</sup> et Laurence Parisot (2005-). Traditionnellement, la division du travail au sein des organisations patronales avait réservé à l'UIMM la haute main sur les questions sociales, alors que les questions économiques étaient plutôt prises en charge par le CNPF/Medef. De fait, les cadres de l'UIMM avaient tendance à exercer les mandats parmi les plus importants au sein des organismes paritaires (Agirc, Unedic, 1 % patronal). Pourtant c'est bien cette division du travail que Laurence Parisot remet en cause, en mars 2008, quand à l'occasion de la révé-

36. *L'Express* 28.11.2007.

37. L'élection d'Yvon Gattaz fut notamment le fruit inattendu de la guerre intestine que se livrèrent François Ceyrac, président sortant du CNPF, et Ambroise Roux, vice-président (De Caumont 1996).

lation du parachute de doré de Denis Gautier-Sauvagnac, elle exige que l'ensemble des mandats exercés par l'UIMM soit remis au Medef. L'enjeu porterait-il sur le contrôle du dialogue social? L'opposition n'est pas nouvelle. Déjà à la fin des années 1990, Denis Kessler, N°2 du Medef et chantre de la «refondation sociale», avait croisé le fer à plusieurs reprises avec un Denis Gautier-Sauvagnac plus enclin à sauvegarder la ligne traditionnelle de compromis avec les syndicats (Delacroix 2009) qu'à «refonder» le dialogue social. Inspecteur des finances, ayant occupé quelques années des fonctions de direction à la tête d'entreprises française et étrangère, Denis Gautier-Sauvagnac rejoint les cadres permanents de l'UIMM en 1993 où il s'impose comme un technicien hors pair du droit du travail. Son implication dans les affaires sociales manifeste très concrètement la position clef de l'UIMM au sein du système social français. Si Denis Gautier-Sauvagnac défend l'intérêt des employeurs, il défend tout autant la gestion paritaire de la protection sociale, qui justifie les fonctions et mandats exercés autant qu'elle fonde la légitimité et l'utilité sociale de l'UIMM. À bien des points de vue l'UIMM, qu'il incarne alors, peut passer pour conservatrice. Mais par une ruse de la raison, ce conservatisme porte, peut-être, finalement plus sur la sauvegarde du vieux modèle social français que sur sa transformation radicale. Or, certains au Medef, à commencer par sa présidente, appellent de plus en plus à réformer ce système. Ainsi, Laurence Parisot, alors candidate à la présidence de l'organisation patronale déclare en janvier 2005 que «la liberté de penser s'arrêtait là où commençait le droit du travail». Le livre blanc du Medef, *Besoin d'air* (Parisot 2007), propose d'inscrire dans la Constitution la primauté du contrat sur la Loi. Au-delà des questions de valises de billet et de parachute doré, l'affaire dite de l'UIMM révèle un conflit majeur autour de l'orientation de la politique patronale en matière sociale. La démission forcée de la vieille garde de l'UIMM entre décembre 2007 et avril 2008 (Denis Gautier-Sauvagnac, son adjoint Dominique de Calan ainsi que les anciens présidents Daniel Dewavrin, Arnaud Leenardt, Jean Huart, Jean Cantenot et François Ceyrac) atteste pour l'heure d'une victoire des réformateurs sur les conservateurs.

L'autre aspect important de la recomposition du Medef est le désintérêt relatif des grands patrons français à son égard. Le départ d'Ernest-Antoine Seillière en 2005 ne suscite guère de vocations au sein des dirigeants des entreprises du CAC 40. Parmi les grandes figures sollicitées pour lui succéder, tous déclinent la proposition, alors que d'autres, comme Frank Riboud, sont plus explicites: «L'élection au



Medef? On n'en a rien à foutre. » (Delacroix 2009: 118). De fait, les patrons du CAC 40 ne se bousculent pas au Medef. En 2009, seuls Michel Pébereau (BNP-Paribas) et Gilles Pélisson (Accor) siègent au comité exécutif, alors que Louis Schweitzer (Renault) et Xavier Fontanet (Essilor) ont respectivement quitté leurs fonctions de président du Medef International en 2005 et du comité d'éthique en 2007. Les organisations patronales n'ont plus pour les grandes entreprises françaises l'importance qu'elles pouvaient avoir, il y a encore une trentaine d'années, quand l'essentiel de leur masse salariale était française et que toute modification du droit du travail avait des effets immédiats et considérables sur leur profit. Aujourd'hui les sociétés du CAC 40 sont mondialisées, leur masse salariale se répartit sur l'ensemble de la planète, ne gardant en France qu'une fraction de plus en plus réduite de leurs employés et ce tout particulièrement dans l'industrie. La situation est différente dans les services, notamment dans la finance et l'hôtellerie-restauration, où la proportion de salariés français, et donc l'impact du droit du travail, demeure encore significative. C'est en ce sens que l'on peut comprendre l'attention toute particulière portée aux orientations du Medef par certains grands patrons de sociétés de services comme Michel Pébereau, Claude Bébéar, Gilles Pélisson ou Pierre Bellon (Delacroix 2009). Mais de manière générale les patrons du CAC 40 tendent à éviter les responsabilités de premier plan au sein de l'organisation patronale. On les retrouve en revanche à l'AFEP, l'association créée par Ambroise Roux, au lendemain de l'élection de François Mitterrand à la présidence de la République et de celle d'Yvon Gattaz à la tête du CNPF. Constituée à l'origine d'une vingtaine de firmes parmi ce qu'il restait encore de grandes entreprises privées en 1982, l'AFEP rassemble aujourd'hui quatre-vingt-dix grands groupes dont la quasi-totalité du CAC 40 (Offerlé 2009). Surtout l'AFEP est parvenue, sous l'impulsion d'Ambroise Roux, à devenir un interlocuteur autonome du CNPF/Medef auprès des pouvoirs publics, notamment en matière de rémunération (De Caumont 1996). C'est au sein de l'AFEP que se traitent, plus sûrement, les affaires des grands patrons, ainsi qu'en témoigne la création, au printemps 2009, du comité des sages AFEP-Medef appelé à donner, sous conditions, un avis consultatif sur la rémunération des dirigeants. Revendiquant la représentation de l'ensemble des entreprises de France, le Medef peine de plus en plus à réaliser le grand écart entre PME et groupes mondialisés, alors que l'AFEP, fonctionnant par cooptation, s'assure les conditions d'un entre-soi propre à forger l'identité et l'intérêt des grands patrons.



## 5

### Le capitalisme français et la crise financière internationale

*« Chacun s'exagère plus ou moins la chance du gain;  
quand à celle de la perte, la plupart des hommes la  
compte au-dessous de ce qu'elle est, et il n'y en a peut-  
être pas un seul, bien dispos de corps et d'esprit, qui la  
compte plus qu'elle ne vaut. »*

Adam Smith, *La richesse des Nations*

**E**n ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, le capitalisme français semble avoir atteint un relatif état d'équilibre structurel. Avec la chute de Jean-Marie Messier en 2002, l'axe AXA-BNP s'est définitivement imposé à la finance française. Le Crédit Agricole et la Société Générale doivent se contenter de brillants seconds rôles, le premier détenant la plus grosse part de marché dans la banque de détail et la seconde étant dominante sur le marché rémunérateur et prestigieux des produits dérivés. Le capitalisme français s'est recomposé plus ou moins volontairement autour de ce noyau financier, l'exemple J.-M. Messier ayant certainement eu la vertu d'éclairer les consciences rétives. La configuration sociale explicitée précédemment illustre les rapports de force existants : les sociétés s'étalonent autour du cœur financier par ordre de proximité sociale, voir financière, les groupes familiaux restant en retrait de la configuration, chacun dans leur sphère tout comme les groupes encore fortement liés à l'État.

Le capitalisme français est à la fois extrêmement concentré et particulièrement organisé si on le compare à d'autres organisations capitalistes nationales. Ainsi Total pèse deux fois plus lourd dans l'économie française que le géant Exxon par rapport à l'économie américaine. En 2007, trois banques et une compagnie d'assurance géraient à elles seules 2 400 milliards d'euros via la gestion d'actif, soit pour compte propre, soit pour le compte de tiers. Et encore de tels montants n'incluent pas le financement par la dette de sociétés d'investissement (*private equity, hedge fund*), lesquelles ont joué un rôle croissant dans la détention d'actifs réels sur la période. À titre de comparaison en 2007, la dette publique se montait à 1 200 milliards d'euros et la capitalisation du CAC 40, à son sommet de l'été 2007, était de 1 300 milliards. En 2007, on pouvait donc considérer que le programme, élaboré lors des années 1960-1970, était à peu près réalisé. Le financement de l'économie avait été effectivement détaché de l'État et les moyens du secteur financier français, même en tenant compte de la répartition géographique des actifs et des investissements étrangers en France, étaient, dans les grandes lignes, appropriés aux besoins de financement publics ou privés.

Bien sûr, ces institutions financières sont en concurrence sur certains plans et la chronique des conflits passés suggère qu'il est faux de penser qu'elles s'accordent systématiquement entre elles pour trouver des solutions de place à tous les problèmes qui peuvent survenir. Toutefois, pour la plupart des groupes industriels, entretenir des liens étroits avec les dirigeants de ces institutions relève à la fois de l'intérêt personnel bien compris et de celui de l'entreprise au sens large. Ces institutions sont, en effet, capables d'apporter le capital à la fois via la dette (offre de crédit) et, depuis la disparition des agents de change, via l'accès aux marchés boursiers. Elles apportent toute la palette des services financiers et d'expertise dont peut avoir besoin une grande entreprise. Plus important, collectivement et sans préjuger de leur exposition particulière à tel ou tel titre de la cote, elles sont effectivement le premier actionnaire de la plupart des grands groupes (Glattfelder & Battiston 2009). Autrement dit le pouvoir est tellement concentré et évident qu'il n'a même pas besoin de se manifester régulièrement pour être effectif.

La puissance financière de ces institutions n'est pas seulement considérable à l'échelle française, elle l'est aussi au niveau mondial. Cette puissance financière a probablement joué un rôle moteur dans la capacité des grands groupes du CAC 40 à pousser leurs pions dans le jeu mondial. La chute de Péchiney et d'Arcelor a fait couler beaucoup d'encre, tout comme la tentative d'abordage d'Eiffage par l'Espagnol Sacyr ou le rachat d'Euronext par la bourse de New York (Nyse). Pourtant il faut relativiser ces incidents. Les banques françaises se sont développées à l'étranger à grande vitesse depuis 2002; BNP-Paribas en Italie avec BNL et récemment avec Fortis Belgique, le Crédit Agricole en Grèce avec Emporiki, la Société Générale en Russie via l'opération sur Rosbank. Axa a mis la main sur Wintherthur. Dans le domaine industriel, Lafarge a intégré les actifs cimentiers de la famille Sawiris, le groupe Suez a définitivement mis la main sur Electrabel, puis a fusionné avec GDF notamment pour résister à des velléités étrangères, Schneider a multiplié les acquisitions dans le monde entier, France Telecom a racheté l'opérateur Amena ainsi que diverses licences en Afrique, le groupe Vivendi a acquis Activision, EDF a racheté Montedison, British Energy et Constellation, Saint-Gobain a repris Maxit, Pernod Ricard a acquis Allied Domecq, PPR s'est offert Puma, Danone a racheté Numico, Air France a avalé KLM, Alcatel a intégré Lucent, Unibail a fusionné avec Rodamco. Cette liste, non exhaustive, est déjà étourdissante... Bien sûr dans certains cas ces acquisitions se sont faites au prix de révisions concernant le périmètre des sociétés. Le montant des acquisitions ou les règles de concurrence rendant nécessaire de procéder à des cessions. Mais sur la période ce qui frappe le plus, c'est la croissance internationale des sociétés françaises. Certaines ne prennent même plus la peine de publier le chiffre d'affaires réalisé en France. Une telle croissance à l'international n'aurait pas été possible sans le concours et le soutien d'un secteur financier fort, capable d'assumer des besoins de financements récurrents et croissants en volume.

Cette expansion s'intègre parfaitement dans un contexte qui a vu le commerce international connaître une forte croissance passant de 6 191 milliards en 2000 à 13 998 milliards de dollars en

2007<sup>1</sup>. Le succès de l'euro et la baisse des taux qui a suivi son introduction, ont permis aux entreprises françaises de voir remonter leur valorisation à la suite du krach de la *bulle Internet*, alors même que le coût d'emprunt baissait. La croissance internationale du capitalisme français a certainement dynamisé le commerce extérieur : entre 2000 et 2007, les importations ont augmenté de 8 % par an, alors que les exportations montaient de 7 %. L'écart entre les deux explique l'apparition d'un déficit commercial sur la période. Il faut toutefois mettre ce déficit en perspective. En 2007, la France couvre 89 % de ses importations en biens par des exportations ; le taux de couverture des États-Unis n'est que de 57 %, celui du Royaume-Uni de 70 %, l'Espagne affichant un taux de 64 %. Le chiffre anglais est particulièrement consternant compte tenu du fait que nos voisins britanniques bénéficient du pétrole de la Mer du Nord alors que la France pays importateur net de produits fossiles a été fortement exposée à la hausse des prix du baril sur la période. L'Europe reste de loin le premier fournisseur et le premier consommateur de la France. Si le processus d'intégration internationale est clairement en route, l'intégration économique européenne est déjà un fait acquis. Toujours en 2007, 62,5 % de nos importations provenaient d'Europe et 65,5 % de nos exportations lui étaient destinées, un décalage somme toute assez faible qui a pourtant suffi à générer un débat sur l'incapacité supposée de l'appareil productif à conquérir des parts de marché en Asie. La perte de parts de marché en termes absolus peut pourtant être prise comme un bon signe. L'affirmation de nouveaux pays producteurs de biens et de services en forte croissance diminue mécaniquement le poids de la France dans une représentation indicielle, mais en même temps, la croissance mondiale est bénéfique pour tous y compris pour le capitalisme français, qui voit les opportunités d'investissement et les clients solvables se multiplier. Il est nécessairement délicat de rapprocher l'action individuelle des entreprises avec les données macro-économique. Pourtant on se doit de constater qu'il n'y a pas de contradiction immédiate-

1. Sources OMC. Base de données disponible en ligne : [www.wto.org](http://www.wto.org). La dévaluation relative du dollar sur la période n'a joué qu'un rôle secondaire dans le gonflement du chiffre.

ment apparente entre le renforcement de l'assise internationale des grandes entreprises françaises et la hausse du commerce international sur la période. Le passage du général au particulier présente trop d'obstacles pour que nous puissions ici tenter de le dépasser. Il nous faut donc nous limiter aux apparences qui laissent imaginer un mouvement au moins concomitant.

Le début du XXI<sup>e</sup> siècle peut, donc, apparaître comme l'aboutissement des processus engagés lors des années 1960-1970. L'économie nationale, celle des grandes entreprises tout du moins, s'est dégagée de la tutelle étatique pour s'intégrer pleinement à l'espace européen et plus loin à un commerce international qui n'a peut-être jamais été aussi ouvert. Le retour de la Russie, la Chine et l'Inde dans les échanges internationaux est un fait sans précédent depuis un siècle et l'apogée de l'empire britannique. En France, la construction d'un cœur financier autonome, s'appuyant sur l'euro pour son activité de crédit et sur les vieux réflexes d'épargne des Français, a permis de dissocier le financement de l'économie d'un État en déclin. La période actuelle est l'achèvement d'un projet générationnel qui a été mis en œuvre depuis le cœur de l'État par ceux-là même qui étaient ses serviteurs les plus éminents, pas à pas, étape par étape. Cette évolution française s'intègre à un mouvement d'ensemble en Occident qui a vu partout l'économie se dégager de plus en plus de la tutelle des pouvoirs publics pour s'intégrer davantage à un marché global toujours plus liquide et profond, qu'il s'agisse des marchés du capital, de ceux des biens et des services ou encore du travail. La dynamique suivie par les économies occidentales est celle d'un détachement progressif des cadres nationaux de régulations au profit parfois de cadres supérieurs (Europe), mais le plus souvent en faveur d'un marché international faiblement régulé. Le processus de civilisation (Elias 1990) qui a vu l'État Nation de type occidental concentrer progressivement l'ensemble des ressources économiques s'est heurté au XX<sup>e</sup> siècle à la finitude du monde. Les deux guerres mondiales ont marqué un coup d'arrêt durable à toute velléité d'expansion territoriale significative de la part des États et engagé un processus d'émiettement politique incarné notamment par la décolonisation et les divers mouvements indépendantistes. La civilisation capitaliste occidentale a soudainement perdu le versant politique

de son expansion économique. Pour autant le processus de monopolisation à l'œuvre dans la construction de l'Occident, ne s'est pas arrêté. Relayé une première fois à l'intérieur même des États Nations sous la forme d'une restructuration massive des économies nationales – les Trente Glorieuses –, le processus de monopolisation s'est cependant très vite trouvé à l'étroit. À partir des années 1970, les grands groupes industriels occidentaux n'ont d'autres solutions pour continuer à croître que de jouer résolument la carte d'une internationalisation que ne peut accompagner le capitalisme d'État. L'expansion économique internationale, sans passer pour une forme de néo-impérialisme, ne peut se faire avec l'appui manifeste des gouvernements. Pour être acceptables, les rachats transnationaux doivent concerner des entreprises privées déliées de la tutelle publique. La compétition qui prend alors forme est une compétition monopolistique qui vise à sans cesse augmenter la taille des grands groupes pour en faire des leaders mondiaux. Ainsi la compétition monopolistique est d'abord l'expression d'une tendance vitale, celle qui consiste à neutraliser la concurrence et à croître sans cesse pour ne pas disparaître. Elle est une dynamique historique, la résultante de l'inclination des entreprises à survivre en tant qu'entité autonome. À ce titre, ce processus ne se réalise pas nécessairement sous sa forme la plus pure, un monopole parfait, mais plutôt sous des formes inachevées et de temporalité variable (Schumpeter 1990) comme les structures oligopolistiques. Un tel processus historique n'est par forcément voulu et désiré en tant que tel par les acteurs. Mais tant que les dirigeants d'entreprise chercheront à faire croître leur société et à préserver leur autonomie, ne serait-ce que pour demeurer dirigeants, ils œuvreront, qu'ils le veuillent ou non, en faveur d'une concentration toujours plus accrue. Le libéralisme du XXI<sup>e</sup> siècle est d'abord pour les entreprises géantes la liberté de devenir encore plus grandes, d'atteindre le stade de « l'entreprise monde » (Ohmae 1990), seuil à partir duquel la compétition est réduite à une poignée d'homologues. L'émergence de ces entreprises géantes d'un nouveau type concourt, comme l'aurait dit Schumpeter, à la constitution d'un « capitalisme monopolistique mondial ». La grande caractéristique de ces trente dernières années est bien l'essor de ces entreprises de dimension planétaire. « L'entreprise



monde» est devenue le nouveau paradigme des temps modernes, une nouvelle expression de la loi du monopole. Il suffit pour s'en convaincre de regarder la composition des grands indices boursiers où seuls sont présents des groupes de dimension mondiale<sup>2</sup>. La difficulté à déterminer aujourd'hui la « nationalité » de ces entités économiques est une autre manifestation de ce paradigme. L'État nation occidental qui a longtemps été le véhicule privilégié du processus de monopolisation voit cette prééminence de plus en plus contestée, à défaut d'être clairement assumée, par la très grande entreprise. À partir du moment où l'État nation ne pouvait plus étendre son autorité, ni se fondre dans une entité politique supérieure, l'opportunité pour les entreprises de poursuivre leur expansion par la conquête d'un marché de plus en plus mondialisé s'est peu à peu imposée, non seulement comme une source d'économies d'échelles et de croissance, mais surtout comme la condition *sine qua non* de leur survie. En ce sens, les entreprises géantes tendent à se substituer au moins partiellement aux États nations dans le processus de monopolisation, poursuivant, en fait, la dynamique du capitalisme. Pour Schumpeter (1990), entre le « capitalisme concurrentiel » et le « capitalisme monopolistique », c'est le dernier qui l'emporte à tout point de vue (productivité, innovation, stabilité des prix, concentration et optimisation du capital). Loin d'être une aberration, le capitalisme monopolistique serait, plutôt, un résultat historique, à la fois logique et empirique.

Dans ce contexte, les élites monopolistiques, c'est-à-dire celles qui, autrefois, assuraient la gestion des monopoles d'État (Elias 1990, Dudouet et Grémont 2007) et en tiraient les principaux bénéfices, se sont déplacées ou plus exactement ont conduit le déplacement vers l'entreprise privée. Longtemps destinées au service de l'État ou à la direction des entreprises du secteur public, les élites administratives se sont massivement converties dans le privé et ont concouru à l'affaiblissement de l'État nation. La

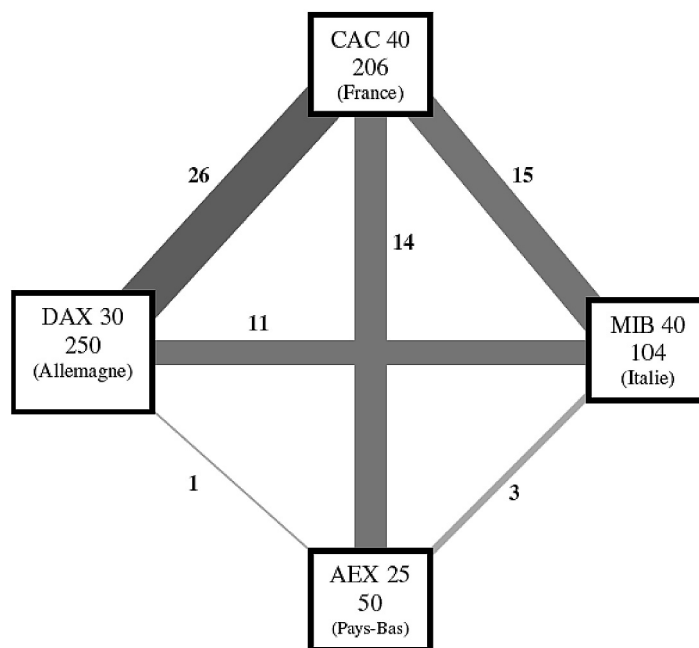
---

2. Exception faite justement des indices dont les grandes entreprises comme entités autonomes sont justement en déclin. On pense tout particulièrement au BEL 20 (Belgique), mais aussi dans une moindre mesure à l'AEX 25 (Pays-Bas), où les rachats successifs des champions nationaux par des groupes étrangers ont conduit à accepter dans l'indice des sociétés particulièrement modestes.

continuité sociologique (capital économique et grandes écoles) des grands patrons français, entre les années 1970 et 2000, ne doit pas laisser penser à une continuité institutionnelle, mais bien plutôt à une stratégie de survie des élites françaises qui, se détournant d'une institution en déroute, investissent les nouveaux supports de la dynamique monopolistique que sont les « entreprises mondes ». La tendance historique rejoint ici les comportements individuels. L'enjeu pour les élites autrefois attachées aux États est donc devenu de s'en détacher suffisamment pour jouer leur carte dans un processus plus large et plus ancien, qui est consubstantiel au capitalisme pris en tant que processus d'accumulation de concentration et de spécialisation. Dans cette stratégie d'internationalisation, les grands patrons français se montrent clairement à leur avantage. L'étude des réseaux d'administrateurs constitués par les grands patrons (au sens de notre définition) entre quatre grands indices boursiers de la zone euros (figure 16) montre ainsi une nette avance des Français. Ce sont, en effet, les entreprises du CAC 40 qui entretiennent le plus grand nombre de relations avec les entreprises des autres indices. On remarquera à cet égard la force de l'axe franco-allemand, mais les axes franco-italien, franco-hollandais et germano-italiens sont assez conséquents. En revanche les relations italo-hollandaises et germano-hollandaises sont particulièrement peu développées.

Cependant, les liens internes aux indices nationaux demeurent beaucoup plus développés que les relations transnationales. Ainsi, donc, si les grands patrons, notamment les Français, sont de plus en plus ouverts à l'international, ils ne forment pas encore une « classe capitaliste transnationale », contrairement aux thèses de Robinson et Harris (2000) et de Sklair (2001). Les grands patrons français sont donc à la croisée des chemins. Ils dirigent des groupes mondiaux, dont l'activité en France ne cesse de diminuer en proportion, mais dans le même temps, ils gardent un ancrage national très fort, que ce soit pour leur reproduction (capital scolaire centré sur les grandes écoles, nationalité française) ou pour leurs relations d'affaires (suprématie des réseaux locaux sur les réseaux transnationaux). Malgré quelques exceptions emblématiques, les modes de sélection et d'organisation sociale des

**Figure 16: Réseaux des administrateurs de quatre grands indices boursiers de la zone euros au 31 décembre 2006<sup>3</sup>**



grands patrons restent très stato-centrés. Cette observation montre que même les élites économiques sont confrontées à un défaut de structures d'accueil institutionnel au niveau international, que les ERT, Davos et autres Bildeberg ne parviennent pas à combler. Contrairement à la Chine et même dans une certaine mesure à la Russie, le découplage entre structures économiques et structures socio-politiques apparaît en Occident dans une perspective vertigineuse. Car, qu'on le veuille ou non, l'organisation sociale occidentale reposait fondamentalement sur une adéquation des structures économiques et politiques. Cette rupture dans l'ordre des choses occidental entraîne un divorce de plus en plus profond entre les élites économiques et la population de leur pays d'origine,

3. Les chiffres indiquent le nombre de relations inter-firmes constituées par les grands patrons, soit au sein de l'indice (carré) soit avec les autres indices (bande).

remettant en question les fondements de la légitimité de la domination économique. Les salariés s'indignent des rémunérations de leurs dirigeants ou des délocalisations. Les grands patrons, eux, menacent de quitter le pays. Le dialogue de sourds qui s'instaure n'est que l'expression symptomatique d'un processus bien plus profond et dont l'issue reste largement méconnue. La situation est en tout cas problématique pour les « entreprises mondes ». En s'émancipant des États nations et en divorçant des populations, elles s'affranchissent progressivement de leur base arrière sans pour autant avoir déjà constitué de substitut politique ferme et durable. Toute économique qu'elle soit, les grandes entreprises ont besoin d'une justification politique pour continuer à exercer leur domination. Étant majoritairement issues des États occidentaux, elles s'appuyaient sur l'autorité historique, que ceux-ci avaient réussi à imposer au monde. Mais la crise financière, que certains considèrent comme l'opportunité d'un retour des États dans le champ économique, pourrait tout aussi bien accélérer leur déclin et laisser les entreprises mondes occidentales fort dépourvues face à des puissances politiques et économiques intégrées comme la Chine. Afin de mieux percevoir cette possible évolution, il convient de revenir sur la crise financière actuelle et de montrer en quoi les problèmes monétaires qu'elle soulève – car c'est, au fond, une crise monétaire – risquent de mettre à bas les États occidentaux.

Le point central de l'évolution des structures socio-économiques de ces dernières années a été de retirer aux États occidentaux le pouvoir d'émission monétaire, qu'ils avaient mis des siècles à monopoliser, et qui constitua l'une des conditions essentielles de leur ascension à la forme qu'ils prirent au XX<sup>e</sup> siècle. La grande crise des années 1930 a été l'occasion pour les États, comme le souligne Milton Friedman avec ironie, de réaliser ce qu'ils rêvaient de faire depuis longtemps : profiter de l'effondrement des marchés internationaux et nationaux du capital pour prendre le contrôle de la monnaie et du crédit, en les encadrant dans un sens compatible avec celui d'une affirmation grandissante de l'action publique. Le capitalisme d'État, qui s'impose alors dans toute sa force, a coïncidé avec l'intérêt du public au sens large, au moins sur le plan des satisfactions matérielles (Trente Glorieuses). La liquidation

du privilège d'émission, à partir des années 1970, s'est faite sous des formes très diverses suivant les circonstances institutionnelles propres aux États nations. Aux États-Unis, c'est la régulation qui a été abandonnée étape par étape. En Europe, c'est le secteur bancaire qui a été privatisé et les banques centrales détachées de la tutelle des États. Toutefois, il ne faut pas surestimer l'indépendance des instituts d'émission centraux. S'ils sont devenus indépendants des gouvernements, ils tendent à prêter une oreille attentive aux marchés, hors ceux-ci exigent de l'argent toujours moins cher, en quantité de plus en plus illimitée. La monnaie, à peine libérée des États, a immédiatement suscité la convoitise d'autres acteurs de façon plus subtile et indirecte. Le long règne de l'or sur le commerce et la finance internationale avait toujours été un frein aux vellétés des uns et des autres de profiter, soit de la capacité d'émettre du crédit soit, dans le cas des États, d'émettre de la dette et de la monnaie scripturale de manière inconsidérée (sauf dans le cas extrême de la Première Guerre mondiale avec les conséquences que nous connaissons). Le risque était trop grand d'être un jour contraint de payer dans un étalon si rare et si craint.

De fait, les pères fondateurs du Mont Pélerin – Friedrich Hayek, Ludwig von Mises, chantres du néo-libéralisme – étaient parfaitement conscients des périls causés par une inflation incontrôlée de la masse monétaire. Von Mises n'hésitait pas à écrire que « l'expansion du crédit a pour conséquence la dépression »<sup>4</sup> (von Mises 1974: 7). Sur le sujet de la titrisation des opérations de crédit, von Mises se montre particulièrement mordant avec des accents facilement reconnaissables aujourd'hui :

« Il n'y a rien d'extraordinaire à ce que les droits constitués sur les emprunteurs soient considérés comme une alternative à la monnaie tant que la capacité à payer de ceux-ci est tenue pour ne présenter aucun risque. Il faut bien admettre la question qui se pose pourtant : ces emprunteurs sont-ils réellement solvables ? Il faut souligner que plus d'une banque a connu une faillite ignominieuse en quelques jours alors même que leur solvabilité était réputée au-dessus de tout soupçon. Aussi

4. Traduction par les auteurs.

longtemps que la mémoire de ces événements restera à l'esprit, il demeurera une distinction entre la monnaie proprement dite et les effets bancaires de toutes sortes qui ne sont qu'une promesse de monnaie»<sup>5</sup> (von Mises 1953: 319)

En ce qui concerne Hayek les réserves étaient aussi de mise. Ainsi dans l'un de ses travaux de référence sur l'émergence d'un système monétaire libéré des États, il affirmait :

« Ce que nous aurions dû apprendre concernant les politiques monétaires, c'est qu'elles sont enclines à provoquer des dépressions, simplement parce qu'il est facile de s'abandonner aux joies de l'argent à bas taux »<sup>6</sup> (Hayek 1990: 102)

Difficile de ne pas comprendre que les pères fondateurs du néo-libéralisme avaient de sérieuses réticences sur l'établissement d'un système monétaire reposant sur un crédit mal compris quant à ses dangers. Leurs réticences se transformaient en franches réserves lorsque la question de taux dirigés par des institutions non soumises aux marchés du capital<sup>7</sup>, ayant la prétention d'appliquer une politique monétaire, se posait. C'est l'un des points les plus oubliés de l'histoire économique récente. Concernant la monnaie et les taux, les politiques monétaires de ces dernières années, en particulier aux États-Unis, sont en contradiction flagrante avec les présupposés théoriques de l'école autrichienne, laquelle est pourtant revendiquée comme ayant contribué à la naissance du néo-libéralisme. Un état social-démocrate dirigeant avec plus ou moins de souplesse une économie keynésienne, ne présentait pas une fracture théorique aussi béante. Même dans les années 1970, lorsque l'inflation est revenue au centre du débat politique. Bien sûr Hayek et von Mises étaient de virulents adversaires des monnaies d'État, mais leur fougue ne les avait pas empêchés de pointer à l'avance les dangers consistant à établir la monnaie sur de mauvaises bases, fussent-elles privées.

5. Traduction par les auteurs.

6. Traduction par les auteurs.

7. Il faut bien sûr distinguer le marché du capital où tout le monde peut intervenir, des acteurs bancaires, qui y jouent un rôle bien particulier.

Le monde réel, «néo-libéral», monétariste, tel qu'il a été élaboré, en Occident, depuis une cinquantaine d'années par les institutions publiques et privées n'a jamais été perçu comme crédible et durable si l'on se place du point de vue de l'école keynésienne; si l'on se place du point de vue de l'école autrichienne, il est franchement aberrant. La libéralisation de la monnaie suppose de substituer les marchés à l'État dans le processus de création monétaire, en partant du principe que l'offre et la demande de crédit suffiront à fixer la masse monétaire. Mais, une telle organisation suppose un marché du capital opérationnel et non distordu. Or, en Occident depuis vingt-cinq ans, les tentatives de correction à la baisse du marché du crédit ont toujours été repoussées à chaque crise financière. À chaque fois, la politique adoptée par la Banque fédérale américaine fut de réinjecter encore plus de monnaie en baissant ses taux. Si l'argument de la liquidité doit sûrement être entendu dans les scénarios dépressifs, en revanche, dans un cycle normal récessif, la baisse de l'activité est un moment bien venu de ré-allocations des actifs et de liquidation des investissements improductifs. La récession doit être embrassée avec autant d'enthousiasme que la croissance dont elle fait le lit. Bien au contraire la politique des taux a toujours été d'écourter, voire de tenter d'annuler les périodes récessives. La baisse des taux est devenue une tendance lourde. Pour le système bancaire, des taux bas signifient mécaniquement une hausse de la demande de crédit générant à la fois des commissions et des revenus récurrents en forte croissance. À chaque période récessive les premiers à demander, à exiger, de l'argent gratuit ont toujours été les acteurs du secteur bancaire, ne serait-ce que parce que ces flux leur permettaient d'éponger sans douleur les fruits de leurs propres erreurs dans l'allocation du crédit.

Rapidement le biais le plus manifeste du système a été intégré par les acteurs: l'argent serait toujours plus disponible et toujours moins cher. Une telle situation n'a évidemment aucun fondement théorique; elle ne peut qu'être le fruit d'une structure sociale, centrée autour des institutions financières, tordant le marché en sa faveur et prenant, par-là, le risque de le faire implorer. En d'autres termes, la pratique commerciale et financière du système bancaire a été d'ignorer consciencieusement les limites théoriques

qui auraient dû être les siennes; celles-ci se sont pourtant avérées être tristement prédictives à l'été 2007. Si on examine les faits, la monnaie a bien été privatisée, elle n'a pas été libéralisée. On peut aisément comprendre pourquoi les acteurs bénéficiant de la privatisation n'ont suivi le programme autrichien que dans la partie qui leur convenait le mieux, du moins à court terme.

Dans un tel cadre d'analyse, la crise financière n'est pas autre chose qu'une crise monétaire géante du système d'émission privé occidental, laquelle n'a pas d'autre parallèle en gravité que la crise des années trente, qui a vu la liquidation plus ou moins rapide et radicale du système monétaire fondé sur l'or.

La crise actuelle, donc, est avant tout le fruit d'un système monétaire international défectueux et qui, en raison de ces biais, s'avère particulièrement avantageux pour ceux qui sont au cœur du processus d'émission. On pouvait imaginer plusieurs autres solutions à la crise que celles qui ont été adoptées depuis septembre 2008. La solution libérale aurait consisté à accompagner la liquidation du secteur bancaire et à favoriser l'émergence de nouveaux acteurs dans un contexte monétaire international assaini. Comme nous le savons tous, il n'y a pas eu, pour l'heure, de grande faillite, à l'exception notable de Lehman Brothers, dans le rôle de l'épouvantail. L'autre solution était de reprendre le processus de nationalisation tel qu'il s'était déroulé dans les années 1930 et de ressusciter le capitalisme d'État. Mais aucun de ces choix qui auraient eu des vertus opérationnelles du point de vue des citoyens, n'a été retenu. Contre toute attente c'est le secteur bancaire qui est immédiatement sorti renforcé, notamment grâce à la nouvelle étape de concentration offerte par la crise, mais plus généralement par le maintien de son autonomie vis-à-vis de la puissance publique et la perpétuation de ses pratiques antérieures. En revanche, c'est l'un des derniers pouvoirs concrets des États qui est mis en danger, la capacité à orienter une part importante du crédit à son profit. Si le crédit bancaire est, pour l'instant, plus ou moins restauré, celui des États est désormais en danger et les années qui viennent vont probablement affirmer ce trait. L'effort financier consenti par les États pour venir en aide aux banques et plus généralement à l'économie défailante, fait désormais peser



un risque sur leur solvabilité. Il existe actuellement une menace sérieuse de voir les États occidentaux se sacrifier au nouvel ordre social qui se dessine. Compte tenu de la tendance monopolistique et son élévation à un niveau supérieur, il y a fort à parier que la prochaine étape du processus voit les États occidentaux être privés du recours à un système monétaire qui leur échappe de plus en plus et condamnés à être traités comme de vulgaires sociétés mutuelles en faillite. Si le nouvel ordre monétaire international devait se faire sans les Occidentaux, ou dans un sens où ils seraient dominés, quel sera alors leur accès la monnaie, c'est-à-dire au crédit? Loin de favoriser immanquablement le retour des États, la crise monétaire pourrait tout aussi bien sonner le glas des États occidentaux comme acteurs dominants de la planète.

Alors quel avenir, dans ce scénario, pour les grandes entreprises occidentales et leurs élites? Vaguement appuyées sur des États surendettés et déclassés, elles seraient alors livrées à elles-mêmes dans une compétition mondiale où l'accès au crédit leur sera de plus en plus difficile. L'hypothèse d'un nouvel étalon monétaire, avancé de façon récurrente par les BRIC<sup>8</sup> résonne comme un avertissement sans frais, non pas seulement au dollar comme on le dit, mais au système monétaire occidental dans son ensemble, et par là même à ceux qui en retirent les plus grands bénéfices: les grandes entreprises occidentales. Que vaudraient les grandes valeurs boursières si leur accès aux capitaux était dicté par des autorités monétaires asiatiques? Si les grands patrons français sont certainement parmi les mieux armés pour jouer la compétition monopolistique de la mondialisation, il n'est pas certain, en l'absence d'assises politiques et monétaires solides, qu'ils puissent résister à des concurrents qui, eux, bénéficieront directement du nouvel ordre mondial.

---

8. Brésil Russie Chine Inde.



## Bibliographie

- Andrieu C. (1986) « Le financement des investissements entre 1947 et 1974 : trois éclairages sur les relations entre le Ministère des finances, l'Institut d'émission et le Plan », *De Monnet à Massé : enjeux politiques et objectifs économiques des quatre premiers Plans (1946-1965)*, Rousso H. (dir.), Paris, Éditions du CNRS.
- Andrieu C., Le Van L. Prost A. (dir) (1987), *Les Nationalisations de la Libération. De l'utopie au compromis*, Paris, Presses de Sciences-Po.
- Bauer M., Bertin-Mouroto B. (1987), *Les 200. Comment devient-on un grand patron?* Paris, Seuil.
- Bauer M., Bertin-Mouroto B. (1996), *Vers un modèle européen de dirigeants? Ou trois modèles contrastés de production de l'autorité légitime au sommet des grandes entreprises. Comparaison Allemagne/France/Grande-Bretagne*. Paris, Abacus Édition, CNRS – Boyden.
- Bauer M., Bertin-Mouroto B. (1997a), *Administrateurs et dirigeants du CAC 40, des logiques sociales d'autocontrôle au cœur du gouvernement d'entreprise*, CNRS – Boyden.
- Bauer M., Bertin-Mouroto B. (1997b), *L'ENA : est-elle une business school? Études sociologiques sur les Énarques devenus cadres d'entreprise de 1960 à 1990*. Paris, L'Harmattan.
- Berle A., Means G. (1932), *The Modern Corporation and Public Property*, NY: Harcourt, Brace & World.
- Birnbaum P., Barucq C., Bellaïche M., Marié A. (1978), *La classe dirigeante française*, Paris, PUF.
- Boltanski L.; Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

- Bourdieu P., Saint-Martin (de) M. (1978), « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, N° 20/21.
- Bourdieu P. (1989), *La noblesse d'État, grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Les éditions de minuit.
- Boyer R. (1986), *Théorie de la régulation: une analyse critique*, Paris, La Découverte.
- Braudel F. (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV<sup>e</sup>-XVII<sup>e</sup> siècles*, Paris Armand Colin.
- Braudel F. (1985), *La dynamique du capitalisme*, Paris, Champs Flammarion.
- Brossard O. (2001), *D'un Krach à l'autre: Instabilité et régulation des économies monétaires*, Paris, Grasset et Fasquelle.
- Bryan D., Rafferty M. (2007), « Financial derivatives and the theory of money », *Economy and society*, Vol. 36, N° 1.
- Burt R. (1992), *Structural Holes, The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- Caumont de A. (1996), *Un prince des affaires*, Paris, Grasset.
- Charle C. (1982), « Naissance d'un grand corps », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 42-1.
- Collombat B., Servenay D. (2009), *Histoire secrète du patronat de 1945 à nos jours. Le vrai visage du capitalisme français*, Paris, La Découverte.
- Culpepper P. D., Hall P. A., Pallier A. (dir.) (2006), *La France en mutation (1980-2005)*, Paris, Presse de Science Po.
- Dalle F. (2005), *L'aventure L'Oréal*, Paris, Odile Jacob.
- Delacroix G. (2009), *Enquête sur le patronat. Dans les coulisses du scandale MEDEF/IUMM*, Paris, Plon.
- Denord F., Schwarz A. (2009), *L'Europe sociale n'aura pas lieu*, Paris, Raisons d'agir.
- Denord F. (2007), *Néo-Libéralisme version française*, Paris, Demopolis.
- Doumayrou V. (2007), *La fracture ferroviaire: Pourquoi le TGV ne sauvera pas le chemin de fer*, Paris, Les Éditions de l'Atelier.
- Dreyfus F. (2000), *L'invention bureaucratique, servir l'État en France, en Grande-Bretagne et aux États-Unis*, Paris, La Découverte.
- Dudouet F.-X., Mercier D., Vion A. (2006), « Les politiques internationales de normalisation », *Revue française de science politique*, 56-3.
- Dudouet F.-X., Grémont E., (2007), « Les grands patrons français et l'État en France 1981-2007 », *Sociétés Contemporaines*, N° 68.

- Dudouet F.-X., Grémont E., Vion A. (2008), « Normalisation et régulation des marchés : la téléphonie mobile en Europe et aux États-Unis », *Les Études du CERI*, N° 144.
- Dudouet F.-X., Grémont E., Vion A. (2009), « Core Business in the Eurozone : An interlocking directorate study of four European stock exchange indices », *The Sixt International Critical Management Studies Conference, Warwick Business School*, 2009, July 13-15.
- Dupuy C.; Morin F. (dir.) (1993), *Le cœur financier européen*, Paris, Economica.
- Elias N. (1990), *La Dynamique de l'Occident*, Paris, Presse Pocket.
- Elias N. (1985), *La société de cour*, Paris, Champ Flammarion.
- Eymeri J.-M. (2001), *La fabrique des énarques*, Paris, Economica.
- Feiertag O. (1995), « Le nerf de l'après-guerre : le financement de la reconstruction entre l'État et le marché (1944-1947) », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, 39-1.
- Fisher I. (1892), « Mathematical Investigations in the Theory of Value and Prices », *Transactions of the Connecticut Academy of Arts and Science*, IX, July.
- Glattfelder J. B., Battiston S. (2009), « Backbone of complex networks of corporations : The flow of control », *Physical Review*, E 80.
- Hautcœur J.-C. (1996), « Le marché financier français de 1945 à nos jours », *Risques*, 25.
- Hayek F. A. (1990), *Denationalisation of Money – The Argument Refined. An analysis of the Theory and Practice of Concurrent Currencies*, London, The Institute of Economic Affairs.
- Joly H. (dir) (2005), *La formation des élites en France et en Allemagne*, Paris-Cergy, CIRAC.
- Joly H. (2007), « Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique », *Sociétés Contemporaines*, 68.
- Joly H., *Diriger une grande entreprise française au XX<sup>e</sup> siècle : modes de gouvernance, trajectoires et recrutement, Mémoire inédit présenté pour l'habilitation à diriger des recherches*, Vol. 1, Ecoles des Hautes études en sciences sociales, 29 novembre 2008.
- Kessler M.-C. (1994), *Les grands corps de l'État*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Lagneau-Ymonet P., Riva A. (2010), *Histoire de la bourse*, Paris, La Découverte.

- Lénine (1979), *L'impérialisme, stade suprême du capitalisme*, Paris, Moscou, éditions sociales, éditions du progrès.
- Lévy-Leboyer M. (1979), « Le patronat français, 1912-1973, *Le patronat de la seconde industrialisation*, Lévy-Leboyer M. (Dir.), Paris, Éditions ouvrières.
- Ohmae K. (1990), *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, London, Harper Collins.
- Marx K. (1985), *Le Capital*, Paris, Champs Flammarion, Livre I sections V à VIII.
- Mauduit L. (2007), *Petits conseils*, Paris, Stock.
- Mises L., von (1953), *The Theory of Money and Credit*, New Haven, Yale University Press.
- Mises L., von (1974), *Planning for Freedom and twelve other essays and addresses*, Libertarian Press, Memorial Edition.
- Offerlé M. (2009), *Sociologie des organisations patronales*, La Découverte Repères.
- Orange M. (2006), *Ces messieurs de Lazard*, Paris, Albin Michel.
- Ottenheimer G. (2004), *Les intouchables. Grandeur et décadence d'une caste : l'inspection des Finances*, Paris, Albin Michel.
- Parisot L. (2007), *Besoin d'air*, Paris, Seuil.
- Pinçon M., Pinçon-Charlot M. (2007), *Les ghettos du gotha, comment la bourgeoisie défend ses espaces*, Paris, Seuil.
- Rabier M. (2007), « Revue de littérature : organisations patronales en France et en Europe », DARES, *Document d'études*, N° 130, Décembre.
- Robinson W. I.°; Harris J. (2000), « Towards a global ruling class? Globalization and the transnational capitalist class », *Science & Society*, 64.
- Rosanvallon P. (1984), *La Crise de l'État-Providence*, Paris, Éditions du Seuil.
- Rouban L. (2002), « L'Inspection générale des Finances 1958-2000 : Quarante ans de pantouflage », *Les Cahiers du CEVIPOF*, 31.
- Roussio H. (dir.) (1986), *De Monnet à Massé : enjeux politiques et objectifs économiques des quatre premiers Plans (1946-1965)*, Paris, Éditions du CNRS.
- Roussio H. (dir.) (1987), *La planification en crises (1965-1985)*, Paris, Éditions du CNRS.
- Saly P. (1977), *La politique des grands travaux en France, 1929-1939*, New York, Arno Press.
- Schumpeter J. A. (1990), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot.

- Schumpeter J. A. (2004), *Histoire de l'analyse économique*, Paris, Tel Gallimard, Tomes I-III.
- Schumpeter J. A. (2005), *Théorie de la monnaie et de la banque*, Paris, L'Harmattan.
- Smith A. (1991), *La richesse des nations*, Paris, Flammarion.
- Sklair L. (2001), *The transnational capitalist class*, Oxford: Blackwell.
- Soros G. (2008), *The New Paradigm for Financial Markets: The Credit Crisis of 2008 and What it Means*, New York, Public Affairs.
- Suleiman E. (1979), *Les élites en France. Grands corps et grandes écoles*, Paris, Éditions du Seuil.
- Suleiman E., Courty G. (1997), *L'Age d'or de l'État*, Paris, Seuil.
- Théret B. (1992), *Régimes économiques de l'ordre politique: esquisse d'une théorie régulationniste des limites de l'état*, Paris, PUF.
- Villette M., Vuillermot C. (2007), *Portrait de l'homme d'affaire en prédateur*, Paris, La Découverte.
- Wagner A.-C. (1998), *Les nouvelles élites de la mondialisation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Wallerstein I. (1980), *Le mercantilisme et la consolidation de l'économie-monde européenne, 1600-1750*, Paris, Flammarion.
- Weber H. (1986), *Le parti des patrons, le CNPF 1946-1986*, Paris Seuil.
- Weber M. (1994), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Pocket-Agora.
- Weber M. (1995), *Économie et société*, Paris, Pocket-Agora, Tomes I et II.
- Windolf P. (2002), *Corporate Networks in Europe and in United States*, Oxford, Oxford University Press.





## Liste des tableaux et schémas

<b>Figure 1 :</b> Nombre d'actionnaires individuels des sociétés cotées en Bourse .....	37
<b>Figure 2 :</b> Types de N° 1 des quarante premières capitalisations boursières .....	49
<b>Figure 3 :</b> Types de N° 1 des quarante premières capitalisations boursières .....	50
<b>Figure 4 :</b> Diplômés des grandes écoles de commerce parmi les N° 1 du CAC 40 (2002-2008) .....	52
<b>Figure 5</b> .....	56
<b>Figure 6 :</b> N° 1 du CAC 40 <sup>1</sup> recrutés entre 2002 et 2008 .....	66
<b>Figure 7 :</b> La «galaxie Pargesa» au 31 décembre 2008 .....	89
<b>Figure 8 :</b> Nationalité des patrons passés du CAC 40 (2002-2008) .....	114
<b>Figure 9 :</b> Âge moyen des dirigeants passés du CAC 40 (2002-2008) .....	115
<b>Figure 10 :</b> Origines scolaires des patrons passés du CAC 40 (2002-2008) .....	121
<b>Figure 11 :</b> Poids des grands corps, de polytechnique ou de l'ENA (2002-2008) .....	126

1. L'ensemble des sociétés passées par l'indice entre 2002 et 2008, soit une cinquantaine d'entreprises.

<b>Figure 12:</b> Répartition des grands corps .....	126
<b>Figure 13:</b> les diplômés des grandes écoles de commerce (2002-2008) .....	127
<b>Figure 14:</b> Réseau social des entreprises du CAC 40 au 31 décembre 2003 .....	132
<b>Figure 15:</b> Réseau social des entreprises du CAC 40 au 31 décembre 2007 .....	133
<b>Figure 16:</b> Réseaux des administrateurs de quatre grands indices boursiers de la zone euros au 31 décembre 2006 ...	157

### Liste des notices biographiques

Raoul Dautry (1880-1951) .....	29
Michel Pébereau (1942-) .....	58
Jean Peyrelevade (1939-) .....	60
Ambroise Roux (1921-1999) .....	62
Louis Schweitzer (1942-) .....	68
Albert Frère (1926-) .....	90
Claude Bébéar .....	94
Jean-Louis Beffa (1941-) .....	98
Gérard Mestrallet (1949-) .....	116
Bernard Arnault (1949-) .....	134
Vincent Bolloré (1952-) .....	137

### Liste des encadrés

Définitions, méthode et sources .....	18
Typologie des grands patrons .....	48
La crise de l'UIMM: une illustration des recompositions patronales .....	145

# Table

<b>Introduction</b> .....	7
<b>1. Bref regard sur l'histoire économique de la France</b> .....	21
1. La longue route des nationalisations .....	21
1880-1914, le paradis perdu du libéralisme français .....	21
1914-1945, quand l'économie devient publique .....	23
1945 à 1981, les Trente Glorieuses ou l'économie administrée	28
2. Le retrait de l'État .....	35
<i>Une prouesse: privatiser dans un environnement financier</i>	
<i>nationalisé</i> .....	35
<i>La privatisation de la monnaie</i> .....	40
<i>La privatisation des monopoles d'État</i> .....	42
<b>2. Les grands patrons et l'État</b> .....	47
1. La privatisation des « patrons d'État » .....	47
2. L'Inspection garde le contrôle de la monnaie .....	53
3. Une Noblesse sans État .....	59
4. Transformations dans le champ du pouvoir .....	69
<b>3. La vie des affaires</b> .....	73
1. La dynamique de la croissance .....	75
<i>La loi du monopole</i> .....	75
<i>Une tendance continue d'internationalisation</i>	
<i>et de libéralisation</i> .....	78

2. Une nouvelle grammaire des affaires sous l'égide de la finance .....	81
<i>La redécouverte des marchés financiers</i> .....	81
<i>La séparation de la monnaie et de l'État et ses conséquences     pour les monopoles publics</i> .....	82
<i>L'ascension du système financier privé</i> .....	84
3. La recomposition du secteur financier français .....	86
1981-1982, prolégomènes: l'affaire Moussa .....	87
1986-1993, les pionniers .....	91
1995-1999, l'ère des grandes batailles .....	96
4. Messier contre la finance .....	102
<b>4. Les grands patrons français au début du XXI<sup>e</sup> siècle</b> .....	111
1. Les patrons du CAC 40: quelques données de base .....	112
<i>L'internationalisation</i> .....	112
<i>Les femmes du CAC 40</i> .....	114
<i>Un changement de génération dans les années 2000</i> .....	115
2. Le capital scolaire .....	119
<i>Capital scolaire contre capital économique</i> .....	122
<i>Les grands corps</i> .....	123
<i>L'essor des grandes écoles de commerce</i> .....	127
3. Les relations d'affaires: capital social et ressources symboliques .....	128
<i>Les réseaux du CAC</i> .....	131
<i>Le statut de « grand patron »</i> .....	138
<i>L'enjeu symbolique des rémunérations</i> .....	140
<b>5. Le capitalisme français et la crise financière internationale</b> .....	149
<b>Bibliographie</b> .....	165
<b>Liste des tableaux et schémas</b> .....	171

*Mis en pages par DV Arts Graphiques à La Rochelle,  
cet ouvrage a été achevé d'imprimer en février 2010  
par l'Imprimerie Corlet  
pour le compte des Éditions Lignes de Repères.*

*Imprimé en France*  
Dépôt légal : février 2010  
N° d'impression : 00000

