

Bernd Zielinski &
Jean-Robert Raviot (éds.)

Les élites en question

Trajectoires, réseaux et enjeux de
gouvernance : France, UE, Russie

Table des matières

Bernd ZIELINSKI: Politique, économie et élites chez Joseph Schumpeter et Karl Mannheim	13
Heinrich BEST: Europe, the lesser evil? European political elites and the limits of crisis resolution in a limitless crisis.....	35
François-Xavier DUDOUE et Hervé JOLY: « Patrons d’Etat » : la permanence d’une voie royale	59
Valérie BOUSSARD: La régulation financière en France après la crise de 2008. Morphologie des élites et constitution de l’expertise en régulation financière	89
Sophie LAMBROSCHINI: La genèse du bankir : la valorisation de l’expérience du capitalisme au sein de l’élite soviétique (1974–1991)	109
Jean-Robert RAVIOT: Russian post-Soviet oligarchy: patterns of historical evolution.....	137

« Patrons d'Etat » : la permanence d'une voie royale

François-Xavier DUDOUE

Chargé de recherche, IRISSO-CNRS et Université Paris-IX Dauphine

Hervé JOLY

Directeur de recherche au LARHRA

A partir de ses différents travaux menés notamment avec Monique de Saint-Martin, la thèse développée par Pierre Bourdieu dans *Noblesse d'Etat* (1989) est que le système des grandes écoles et plus généralement l'ensemble du système scolaire français, parce qu'il est largement contrôlé par l'État, conduit à produire une élite spécifique recevant son *imprimatur* de la puissance publique, quelque soit ensuite les fonctions effectivement exercées. Ainsi le système scolaire français vient-il recouvrir, sans s'y substituer, la reproduction par le capital économique, même si celui-ci continue de jouer un rôle spécifique dans le recrutement des dirigeants des grandes entreprises qui ne sont pas tous devenus des managers détachés de la propriété des actions comme l'avait prédit James Burnham (1947). Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouro (1987 ; 1997) ont tenté d'approfondir cette spécificité des élites économiques françaises en proposant une typologie qui distingue trois types de dirigeants en fonction de l'atout qui légitime leur position : l'atout capital pour les fondateurs ou leurs héritiers, l'atout État pour ceux qui ont des liens étroits avec la puissance publique (anciens hauts fonctionnaires, passage par les cabinets ministériels, appuis politiques), enfin l'atout carrière pour ceux qui n'ont ni capital économique, ni accointance particulière avec l'État et qui doivent leur légitimité à leur carrière en entreprise. Leur résultat spectaculaire était que près des deux tiers des 40 premières entreprises industrielles étaient en 1986 dirigées par « atouts État ». Ce résultat pouvait apparaître conjoncturel à un moment où le rôle que la puissance publique jouait depuis

longtemps dans l'économie française (Dudouet et Grémont 2007 ; 2010) avait atteint son apogée après les nationalisations de 1982. On aurait pu croire que le mouvement de privatisation de l'économie française engagée depuis 1986, et la vague de déréglementation associée aurait modifié en profondeur la sociologie des patrons français en renforçant le capitalisme familial d'un côté et les dirigeants non passés par l'État de l'autre. Il n'en a rien été, au moins jusqu'à une période très récente. Dans leurs études renouvelées dans les années 1990, Bauer et Bertin-Mouroit avaient au contraire montré un renforcement des patrons issus de l'État. Ce phénomène s'est maintenu jusqu'au début des années 2000 (Dudouet et Joly 2010, Dudouet et Grémont 2010). Mais il pourrait ne s'agir que d'une queue de comète : les PDG en place jusqu'alors seraient, si ce n'est les mêmes, du moins les héritiers directs de ceux des années 1980, recrutés sur le même modèle. Avec le renouvellement du tissu des grandes entreprises françaises par les fusions et les démantèlements, avec l'internationalisation croissante de l'actionnariat, de la gouvernance et des activités des firmes, le modèle pourrait avoir vécu. C'est ce que cette étude se propose de vérifier pour ces dernières années : que reste-t-il de l'exception française d'un élitisme très lié à l'État ? Sont examinées à la fois les origines scolaires des dirigeants du CAC 40 en 2009, les trajectoires des membres des grands corps les plus prestigieux et les reconversions d'anciens membres de cabinets ministériels et présidentiels.

Corpus

Le corpus principal est constitué de l'ensemble des dirigeants des sociétés cotées à l'indice CAC 40 au 31 décembre 2009, soit 40 sociétés (voir annexe). Par dirigeants nous désignons l'ensemble des personnes physiques membres des organes de contrôle (conseil d'administration et de surveillance), moins les représentants des

salariés¹, et des « états-major » (comité exécutif ou assimilé). Alors que les organes de contrôle obligatoire sont imposés par la loi dans les sociétés anonymes avec un effectif de 3 à 18 membres, en pratique rarement inférieur à la dizaine dans les grandes entreprises, les états-majors restent à la discrétion entière de l'entreprise tant dans leur existence, leur dénomination que leur étendue². Leur taille et leur structure interne peut donc varier significativement d'une société à l'autre. L'étude porte sur 437 individus membres des organes de contrôle et sur 501 membres d'états-majors, soit 866 personnes physiques compte tenu des cumuls possibles. L'étude sur les membres des grands corps porte sur l'ensemble des inspecteurs des Finances et des ingénieurs du corps des Mines recrutés par la filière normale (hors tour extérieur ou promotion interne) âgés de 30 à 59 ans au 31 décembre 2010. L'étude sur les anciens des cabinets ministériels porte sur les membres des états-majors des entreprises du CAC 40 au 30 juin 2012.

Genre, âge et nationalité : une lente évolution

Commençons par préciser quelques données générales sur le genre, l'âge et la nationalité des dirigeants étudiés.

- 1 Ces représentants relèvent de différents statuts possibles : membres représentants des salariés actionnaires, obligatoire quand les salariés détiennent un certain pourcentage du capital (art. L. 225–23) ou membres représentants les salariés en général, non obligatoire (art. L. 225–27), avec voix délibérative dans les deux cas, sans compter les délégués du comité d'entreprise avec voix consultative présents dans toutes les sociétés.
- 2 La loi impose néanmoins une direction générale formée de un à cinq membres (un directeur général et jusqu'à 4 directeurs généraux délégués) pour les sociétés anonymes à conseil d'administration, un directoire composé de un à sept membres pour les sociétés anonymes à conseil de surveillance et un comité de gérance composé d'au moins trois gérants pour les sociétés en commandite par actions, le reste de la direction exécutive étant laissé à la discrétion de l'entreprise.

Une féminisation restreinte

La direction des grandes entreprises reste essentiellement masculine. Les hommes représentent 91 % de l'effectif global (tableau 1). La proportion est à peine plus favorable aux femmes dans les organes de contrôle où elles sont 10 %. Leur représentativité devrait cependant augmenter dans les prochaines années en raison de la loi du 27 janvier 2011 faisant obligation aux sociétés cotées d'accueillir au moins 40 % de représentants de chaque sexe dans leur conseil d'administration ou de surveillance à l'horizon 2014. Il est cependant peu probable que le CAC 40 pris dans son ensemble parvienne à ce pourcentage en raison de la possibilité pour une même administratrice de siéger dans plusieurs conseils. Or, les organes de contrôle n'étant pas encore des auberges espagnoles, la tendance à coopter des « femmes de confiance³ », appartenant déjà au sérail, a toute les chances de se développer fortement et donc de limiter le nombre total de femmes administratrices, même si chaque société atteint son quota. Ainsi, en 2009, avant même l'adoption de la loi, les 44 femmes des organes de contrôle se répartissaient 53 sièges, soit une moyenne de 1,22 sièges par femme contre 1,26 pour les hommes. Ce très faible écart dans la moyenne des mandats exercés comparé à l'extrême sous-représentativité des femmes montre que lorsque les sociétés du CAC 40 nomment une femme à leur conseil, elles ont tendance à choisir une femme qui exerce déjà une fonction semblable dans une autre société, autrement dit qui est déjà partie prenante de l'univers politique des grandes entreprises, confirmant ce que Wright R. Mills avançait sur le recrutement des *executives* (Mills, 1956 ; 133–134).

Concernant les états-majors, la proportion est encore plus basse (7 %) et a peu de chances, en l'absence de mesure réglementaire, d'évoluer aussi rapidement que pour les organes de contrôle⁴. Pourtant, c'est là que se situe l'exercice du pouvoir au quotidien de et sur l'entreprise

- 3 Sur l'importance de la confiance et plus généralement de l'endogamie dans le recrutement des dirigeants de grandes entreprises, voir Mills (1956), p. 142 et suiv.
- 4 Le *Code de gouvernement d'entreprise des entreprises cotées* de l'AFEP-MEDEF est muet sur la question.

et que s'organise la compétition pour l'accès aux plus hautes fonctions : celles de président et de directeur général. La très faible présence des femmes à ce niveau est révélatrice du patriarcat quasi-absolu que l'on observe parmi les élites économiques. En 2009, aucune femme n'est présidente ou directrice générale d'une société du CAC 40. Sur la décennie 2001–2010, on en dénombre trois femmes seulement sur plus de 150 patrons, soit 2 % de la population.

Tableau 1 : Distribution par genre (n=866).

Sexe	Ensemble		Organes de contrôle		États-majors	
	#	%	#	%	#	%
Femmes	77	9 %	44	10 %	35	7 %
Hommes	789	91 %	393	90 %	466	93 %
Total	866	100 %	437	100 %	501	100 %

Des hommes d'âge mûr

Plus de 70 % des dirigeants ont entre 50 et 69 ans (Tableau 2). Les moins de 50 ans représentent à peine plus de 20 % et les moins de 40 ans moins de 2 %. Il s'agit donc d'une population plutôt âgée. L'accès à des fonctions dirigeantes de haut niveau implique un *cursus honorum* préalable. Par ailleurs, il n'existe pas de limite d'âge légale. La loi oblige simplement à ce que les statuts en prévoient une, sans fixer de seuil ni même obliger une application à l'ensemble des administrateurs⁵. La pratique d'une limite d'âge de 65 ans pour les fonctions exécutives, et de 75 ans pour les fonctions de contrôle s'est cependant à peu près imposée partout, sous réserve de quelques dirigeants de premier plan (PDG) qui s'autorisent, en modifiant au besoin les statuts, des débordements de quelques années à la direction générale, prolongés éventuellement par l'exercice d'une présidence non exécutive pendant quelques années supplémentaires, selon une nouvelle opportunité légale offerte en 2001.

5 À défaut de disposition expresse des statuts, la loi limite seulement à un tiers le nombre d'administrateurs âgés de plus de 70 ans.

Tableau 2 : Distribution par tranches d'âge (N=816).

<i>Tranche d'âge</i>	<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>	<i>Total</i>
- 30 ans	0,0 %	0,1 %	0,1 %
30–39 ans	1,2 %	0,4 %	1,6 %
40–49 ans	16,8 %	2,6 %	19,4 %
50–59 ans	36,3 %	3,7 %	40,0 %
60–69 ans	28,8 %	2,0 %	30,8 %
70–79 ans	6,0 %	0,2 %	6,3 %
80 ans et +	1,7 %	0,2 %	2,0 %
Total	90,8 %	9,2 %	100,0 %

Une internationalisation minoritaire

Les Français demeurent largement dominants avec près de 70 % de la population, mais l'ouverture aux étrangers est conséquente, aussi bien pour les organes de contrôle que pour les états-majors (Tableau 3). Si les Européens totalisent près de 26 % des dirigeants du CAC 40, ce sont les États-Unis qui représentent la première nation avec 5,8 %. Les ressortissants hors Europe et Amérique du Nord n'ont qu'une portion congrue avec un total de 2,8 %. La mondialisation de l'économie dont les entreprises du CAC 40 sont des parangons achevés ne s'accompagne pas d'une intégration des élites économiques : l'ouverture à l'international restant polarisée sur les voisins traditionnels de l'Atlantique Nord. Parmi les européens, on peut être surpris de la position relativement en retrait des Allemands (3,8 %) qui arrivent derrière le Benelux (5,1 %) – et même la Belgique seule (4,2 %) – et le Royaume-Uni (3,9 %) : une preuve flagrante de la décorrélation entre Europe politique et Europe des affaires. Le très haut score des Belges est à mettre en relation avec l'intégration du capitalisme belge (en particulier flamand) dans le capitalisme français (Dudouet ; Grémont ; Vion, EGOS 2012). Cette intégration déjà ancienne s'est considérablement accélérée depuis les années 1980, comme l'illustre merveilleusement bien aujourd'hui la « galaxie Pargesa » (Dudouet et Grémont 2010).

Tableau 3 : Distribution par nationalités (N=866).

<i>Nationalités</i>	<i>CEM</i>	<i>Organes de contrôle</i>	<i>Etats-Majors</i>
France	69,3 %	67,7 %	72,9 %
États-Unis	5,8 %	4,6 %	6,0 %
Belgique + Luxembourg	4,6 %	5,7 %	3,6 %
Royaume-Uni	3,9 %	4,8 %	2,6 %
Allemagne	3,8 %	3,7 %	3,8 %
Italie	2,8 %	2,5 %	2,8 %
Espagne	2,3 %	2,3 %	2,0 %
Pays-Bas	1,5 %	2,3 %	1,0 %
Canada	1,0 %	1,4 %	0,6 %
Inde	1,0 %	0,9 %	1,4 %
Suisse	1,0 %	0,7 %	1,2 %
Autres pays d'Europe	1,0 %	1,6 %	0,6 %
Reste du monde	1,8 %	1,8 %	1,6 %

La concentration du capital scolaire

L'analyse du capital scolaire porte uniquement sur les dirigeants français en raison, d'une part, de la difficulté à atteindre le même niveau d'exhaustivité pour les étrangers et, d'autre part, du tropisme que constitue le système des grandes écoles en France qui le rend difficilement comparable avec le capital scolaire constitué à l'étranger.

La répartition déséquilibrée des formations

Le tableau 4 montre que sept écoles ou ensembles de formations atteignent un score supérieur à 10 % : Polytechnique (21 %), Sciences Po Paris (20 %)⁶, l'ENA (17 %), les autres grandes écoles d'ingénieur

6 Cette dernière doit être mise en relation avec l'ENA, dont elle joue le rôle d'école préparatoire. Plus de la moitié des dirigeants diplômés de Sciences Po (63 sur 115) ont fait l'ENA ensuite.

(16 %) ⁷, le droit et la science politique universitaires (15 %), l'économie et la gestion universitaires (14 %), HEC (12 %). Si l'on retranche Sciences Po dont le destin est significativement lié à l'ENA ⁸, seules trois institutions scolaires (non agrégées avec d'autres) présentent un score supérieur à 10 % ; Polytechnique, ENA et HEC. Ces trois institutions sont les principales pourvoyeuses des dirigeants du CAC 40.

Dans la tranche d'âge des moins de 50 ans, on remarque une surreprésentation des polytechniciens et des énarques par rapport à l'ensemble de la population, ce qui montre, d'une part, que ceux-ci font également des carrières plus rapides et que, d'autre part, leur proportion n'est pas appelée à diminuer dans un avenir immédiat. HEC apparaît également comme un accélérateur de carrière particulièrement efficace, avec un écart frappant entre les jeunes et l'ensemble des effectifs (19 % contre 12 %) ; cela vaut également pour les écoles de commerce autres que les trois grandes parisiennes ⁹ (10 % contre 4 %). A l'inverse, les formations universitaires de droit-science politique ou de sciences impliquent soit des carrières beaucoup plus lentes, soit une dévalorisation relative de la part des jeunes générations : elles atteignent en effet leur meilleure représentation chez les plus de 60 ans.

Tableau 4 : Types de formations selon l'âge (Français dont la date de naissance est connue, N=582).

<i>Formations</i>	<i>- 50 ans</i>	<i>50-59 ans</i>	<i>60-61 ans</i>	<i>70 ans et +</i>	<i>Total</i>
Polytechnique	25 %	20 %	17 %	27 %	21 %
Centrale Paris	2 %	4 %	2 %	6 %	3 %
Mines Paris	8 %	10 %	7 %	4 %	8 %
ENS Telecom	2 %	2 %	1 %	4 %	2 %
Ponts	6 %	4 %	2 %	4 %	4 %
Supélec	1 %	2 %	1 %	2 %	1 %
Autres GE Ingénieurs	15 %	18 %	14 %	10 %	16 %

7 C'est-à-dire non compris Polytechnique, les Mines Paris, les Ponts, Centrale et l'ENS Telecom.

8 Sciences Po sans l'ENA représente 9 % de l'effectif global.

9 HEC, ESSEC et ESCP.

Formations	- 50 ans	50-59 ans	60-61 ans	70 ans et +	Total
HEC	19 %	12 %	8 %	12 %	12 %
ESSEC	6 %	7 %	2 %	0 %	4 %
ESCP	6 %	3 %	1 %	0 %	3 %
Autres GE Commerce (+ INSEAD)	10 %	2 %	2 %	0 %	4 %
ENS	2 %	2 %	4 %	0 %	3 %
Sciences Po Paris	19 %	18 %	24 %	16 %	20 %
ENA	21 %	17 %	15 %	8 %	17 %
Université (Droit-Science po.)	8 %	15 %	20 %	20 %	15 %
Université (Économie- Gestion)	15 %	11 %	15 %	14 %	14 %
Université (Lettres-Sc. Hum.)	4 %	6 %	4 %	0 %	4 %
Université (Sciences)	1 %	1 %	8 %	8 %	3 %
Autres formations supérieures française	2 %	6 %	7 %	4 %	5 %
Pas d'études supérieures	2 %	2 %	7 %	6 %	3 %
Total	124	246	163	49	582

NB : Les pourcentages sont établis sur l'effectif de chaque tranche d'âge. La possibilité étant offerte de cumuler plusieurs formations, leur somme dépasse nécessairement les 100 %, mais ils sont une bonne manière de connaître la proportion de dirigeant passée par telle ou telle formation. Pour les grandes écoles, seules les cursus initiaux sont pris en compte. Les diplômes complémentaires (masters ou MBA) sont mis dans la catégorie autres formations supérieures françaises.

Si on excepte Sciences Po pour son lien congénital avec l'ENA, les trois grandes écoles (Polytechnique, l'ENA, HEC) sont celles qui ont le plus fort rayonnement parmi les dirigeants des entreprises du CAC 40 (Tableau 5). HEC arrive en tête avec une présence quasi-complète, seules Accor et Technip manquent à son palmarès. Quatre firmes seulement échappent à l'influence des polytechniciens (Danone, Michelin, Alcatel-Lucent et Unibail-Rodamco) et quatre également à celle des énarques (Alstom, Danone, STMicroelectronics et ArcelorMittal). Les autres grandes écoles d'ingénieurs comme les Mines de Paris ou Centrale sont également bien placées, mais nettement plus en retrait.

Tableau 5 : Nombre d'entreprises du CAC 40 avec au moins un dirigeant passé par une école donnée.

<i>Formations</i>	<i>Nombre d'entreprises</i>
Sciences Po Paris ¹⁰	38
HEC	38
Polytechnique	36
ENA	36
Mines Paris	27
Centrale Paris	20
ESSEC	19
Ponts	18
ENS	17
Harvard	15
ESCP	11
Stanford	11
Université Dauphine	10
INSEAD	10
MIT	9
ENS Telecom	8
Supélec	7

La prédominance des grandes écoles

Afin de mieux mesurer le poids des grandes écoles dans le capital scolaire des dirigeants français du CAC 40, nous avons procédé par une série de regroupements qui isole pour chaque dirigeant un type de formation :

10 Le score de Sciences-Po Paris sans l'ENA est de 30.

- grandes écoles françaises (*GEF*)¹¹
- formations universitaires françaises (*UNI*)¹²
- autres formations supérieures françaises (*AFSF*)
- formations étrangères uniquement (*Étranger seul*)
- pas d'études supérieures (*PES*)
- formation non connue (*n.a.*)
- total des formations étrangères que celles-ci soient cumulées avec une formation supérieure française ou non (*Étranger total*).

Le classement a été construit par soustractions successives en commençant par les grandes écoles, puis par les universités, les autres formations supérieures, les formations à l'étranger seules, les sans diplômes du supérieurs et les non connues. Cette méthode revient à établir une hiérarchie implicite entre les différents types de capitaux scolaires qui place les grandes écoles devant les autres formations supérieures françaises. Nous considérons en effet, que lorsqu'un dirigeant cumule une grande école et un diplôme universitaire, c'est ce premier qui tend à primer pour son recrutement et sa carrière. Bien entendu, cette simplification ne saurait résister à certains cas particuliers, comme par exemple dans les entreprises pharmaceutiques où le doctorat de pharmacie ou de médecine prend une valeur qu'il n'a pas ailleurs, ou bien à un diplôme étranger particulièrement prestigieux. Toutefois, malgré ces réserves, cette hiérarchisation nous semble être au plus près du système français de légitimation des élites.

11 Établissements membres de la Conférence des grandes écoles à la date de l'enquête, y compris les diplômés de ces écoles qui ne relèvent pas de la formation initiale (1 % du total).

12 En l'absence d'indication sur l'établissement fréquenté, les dirigeants ont été rangés dans cette catégorie lorsque le diplôme possédé apparaissait d'après sa dénomination d'origine française (DEUG, DEA, DESS, etc.), ce qui est peut-être parfois trompeur. Les doctorats français ont également été classés dans cette catégorie, sauf ceux des grandes écoles classés parmi les grandes écoles hors formation initiale.

Tableau 6 : Distribution globale des types de formation (N=582)¹³.

<i>Tranches d'âge</i>	<i>GE</i>	<i>UNI</i>	<i>AFSF</i>	<i>Étranger Seul</i>	<i>PES</i>	<i>n.a.</i>	<i>Total</i>	<i>Étranger total</i>
- 50 ans	91 %	7 %	0 %	0 %	2 %	0 %	100 %	15 %
50-59 ans	85 %	10 %	1 %	1 %	2 %	2 %	100 %	5 %
60-69 ans	74 %	15 %	1 %	1 %	6 %	2 %	100 %	17 %
70 ans et +	65 %	14 %	6 %	4 %	6 %	4 %	100 %	14 %
Total	82 %	11 %	1 %	1 %	3 %	2 %	100 %	11 %

Le tableau 6 montre le poids écrasant des grandes écoles, aux dépens des autres filières de formation françaises ou étrangères. C'est au sein des jeunes générations que leur représentation est la plus importante, ce qui confirme leur rôle d'accélérateur de carrière. Elle ne diminue significativement que chez les plus de 60 ans, en particuliers chez les membres des états-majors, au profit des formations universitaires qui peuvent ainsi obtenir un couronnement beaucoup plus tardif... et éphémère puisque qu'ils sont rapidement confrontés à la limite d'âge de 65 ans.

Le poids des « très grandes écoles »

Si nous avons considéré que les grandes écoles se placent au sommet de la hiérarchie scolaire française, toutes ne se valent pas ; il existe entre elles une échelle de valeur qui reposent sur les choix récurrents des candidats admis à plusieurs concours d'entrée. A cette fin, nous avons établis une nouvelle typologie :

- Polytechnique, ENA, HEC (*Big 3*)
- Centrale (Paris), Mines (Paris), Ponts, Télécoms, Supélec, ESSEC, ESCP, ENS¹⁴, Sciences Po Paris (*Club 9*)

13 Pourcentage calculé sur l'effectif total des français de chaque génération.

14 Les ENS assimilées ici à une seule école rassemblent les écoles de la rue d'Ulm (et de Sèvres pour les femmes jusqu'en 1985), de Fontenay-aux-Roses et Saint-Cloud rassemblées à Lyon en deux temps pour les sciences (1987) et les lettres (2000) et l'Ecole normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET)

- autres grandes écoles (*AGE*)
- grandes écoles hors formation initiale (*GE-HFI*).

Parmi les grandes écoles, le poids des Big 3 est énorme (Tableau 7), aux dépens aussi bien des neuf autres du premier rang, que surtout des dizaines d'autres, aussi bien en sciences de l'ingénieur qu'en gestion, qui appartiennent à la Conférence des grandes écoles. Près de la moitié (45 %) des dirigeants français du CAC 40 à la fin 2009 sont issus de trois établissements qui forment ensemble moins de 1 000 diplômés par an, soit à peine plus d'un pour mille d'une classe d'âge, ce qui est un résultat très spectaculaire pour les générations actuelles compte tenu de la diversité des formations supérieures disponibles. Même si Polytechnique et HEC ont des promotions plus importantes que d'autres écoles, la probabilité pour un ancien élève des Big 3 d'accéder à des fonctions dirigeantes est bien plus forte que pour tout diplômé d'une autre école. L'écart est encore plus fort dans les organes de contrôle, qui tendent à sélectionner l'élite de l'élite. On retrouve aussi la même surreprésentation des Big 3 parmi les plus jeunes, avec 57 % des moins de 50 ans, ce qui confirme leur remarquable effet accélérateur de carrière.

Tableau 7 : Distribution globale par type de grandes écoles (N=582).

<i>Tranches d'âge</i>	<i>Big 3</i>	<i>Club 9</i>	<i>AGEF</i>	<i>GEF-HFI</i>	<i>Total</i>
- 50 ans	57 %	17 %	16 %	1 %	91 %
50–59 ans	44 %	25 %	15 %	1 %	85 %
60–69 ans	37 %	21 %	15 %	1 %	74 %
70 ans et +	47 %	14 %	4 %	0 %	65 %
Total	45 %	21 %	14 %	1 %	82 %

devenue ENS Cachan en 1987. Mais la rue d'Ulm rassemble l'essentiel des normaliens dirigeants du CAC40, grâce notamment à son privilège d'accès au corps des Mines jusqu'en 2008.

La position privilégiée du trio Polytechnique-ENA-HEC¹⁵

Parmi les Big 3 (Tableau 8), Polytechnique (dite l'« X ») maintient sa domination traditionnelle, suivie à distance par l'ENA (aux promotions plus restreintes) et HEC qui a beaucoup progressé par rapport aux études antérieures¹⁶. La part d'HEC est particulièrement forte dans la jeune génération, surtout dans les états-majors où elle talonne Polytechnique et distance l'ENA. À noter la très forte interdépendance entre HEC et l'ENA chez les moins de 50 ans en général, dont le double cursus compte pour près d'un tiers des diplômés aussi bien d'HEC que de l'ENA, alors que le cumul X-ENA n'intervient que pour moins d'1/7^e dans le cas de l'ENA et d'1/10^e pour Polytechnique.

Tableau 8: Distribution globale des trois grandes écoles (N=582).

<i>Tranches d'âge</i>	<i>ENA seule</i>	<i>ENA HEC</i>	<i>ENA X</i>	<i>HEC seule</i>	<i>X seule</i>	<i>Total</i>
- 50 ans	13 %	6 %	2 %	14 %	23 %	57 %
50-59 ans	13 %	3 %	2 %	9 %	17 %	44 %
60-69 ans	12 %	1 %	2 %	7 %	15 %	37 %
70 ans et +	8 %	0 %	0 %	12 %	27 %	47 %
Total	12 %	3 %	2 %	10 %	19 %	45 %

Ces institutions scolaires ne sauraient cependant rendre compte à elles seules des dynamiques à l'œuvre dans le recrutement des dirigeants du CAC 40, dans la mesure où deux d'entre elles – Polytechnique et l'ENA – sont les voies d'accès privilégiées aux grands corps de l'État (Conseil d'Etat, Cour des comptes, Inspection des Finances, Mines, Ponts, Télécoms).

15 Non compris les HEC hors formation initiale.

16 Bourdieu et Saint-Martin (1978) ne la mentionnent pas ; Bauer et Bertin-Mouroit (1997b) la mesurent, eux, à 7 % chez les n° 1 du CAC 40.

L'importance de la filière des grands corps

Il n'existe pas de définition juridique des « grands corps » ; il existe des corps de fonctionnaires pour lesquels, parmi ceux de la haute fonction publique, la reconnaissance sociale comme « grand corps » relève d'un enjeu fort. Traditionnellement, cette reconnaissance repose sur un recrutement initial étroit et prestigieux. On distingue habituellement les grands corps « administratifs » qui se recrutent depuis 1945 à la sortie de l'ENA, choisis à peu près systématiquement par les meilleurs élèves (Inspection des Finances, Conseil d'Etat, Cour des comptes), et les grands corps « techniques » qui se recrutent depuis deux siècles pour l'essentiel à la sortie de l'École polytechnique, également parmi les meilleurs élèves (Mines, Ponts et Chaussées, Télécoms¹⁷ en tête).

Les grands corps représentent à eux seuls 19 % des dirigeants français (Tableau 9), ce qui est considérable vu la faiblesse de leurs effectifs, en particulier pour les plus représentés d'entre eux que sont les Mines et l'Inspection des Finances. Là encore, c'est parmi les moins de 50 ans que la proportion est la plus forte avec plus d'un quart de l'ensemble des dirigeants de cette génération (28 %), dont plus d'un tiers revient à la seule inspection des Finances. Ces résultats montrent que, malgré les privatisations et le désengagement de l'État de la vie économique du pays, les grands corps restent une ressource très valorisée pour accéder à la direction des plus grandes entreprises françaises. Cela confirme nos observations antérieures, à savoir une double autonomisation des élites françaises et de leurs institutions de reproduction : celle de la noblesse d'Etat, d'une part, qui se transforme de plus en plus volontiers en aristocratie des affaires et celle des grandes écoles couramment associées à l'État (Polytechnique, ENA, Mines, Ponts, Télécoms), d'autre part, qui parviennent sans difficultés apparentes à reconvertir le capital scolaire de leurs élèves.

17 Jusqu'à la fusion de ce corps avec les Mines en 2009 qui ne concerne pas les générations étudiées ici.

Tableau 9 : Distribution globale des grands corps (N=582).

<i>Tranches d'âge</i>	<i>Cour des Comptes</i>	<i>Conseil d'Etat</i>	<i>Inspection des Finances</i>	<i>Mines</i>	<i>Ponts</i>	<i>Télécoms</i>	<i>Total</i>
- 50 ans	2 %	1 %	11 %	7 %	5 %	2 %	28 %
50-59 ans	3 %	1 %	5 %	5 %	3 %	2 %	19 %
60-69 ans	1 %	1 %	6 %	7 %	1 %	1 %	16 %
70 ans et +	0 %	0 %	0 %	4 %	4 %	2 %	10 %
Total	2 %	1 %	6 %	6 %	3 %	1 %	19 %

Une concentration accentuée pour les grands patrons

Afin de préciser la concentration du capital scolaire et l'avantage décisif d'appartenir à un grand corps, les mêmes analyses sont réduites aux seuls « patrons »¹⁸ des sociétés du CAC 40. Les résultats (Tableau 10) sont là encore édifiants et montrent que les trois grandes écoles sont des atouts encore plus efficaces pour accéder aux fonctions suprêmes. Ainsi la proportion de patrons passés par Polytechnique, l'ENA ou HEC atteint 61,5 %, contre 45 % pour l'ensemble des dirigeants ; l'écart est proportionnellement encore plus important pour les grands corps, avec près d'un tiers des patrons qui en sont issus, contre moins d'un cinquième pour l'ensemble des dirigeants français. L'ENA seule est deux fois moins représentée chez les patrons que chez les dirigeants (5,8 % contre 12 %) ; en revanche l'ENA couplée à HEC est trois fois plus représentée (9,6 % contre 3 %), de même que dans l'association avec Polytechnique (7,7 % contre 2 %) ; HEC seule connaît un taux sensiblement égal (11,5 % contre 10 %), tandis que Polytechnique seule voit une très nette progression (29,9 % contre 19 %). Même si, dans le cas d'un double cursus HEC-ENA, la seconde est déterminante dans le parcours du dirigeant, en offrant l'accès aux grands corps, l'écart entre le total des anciens élèves de l'ENA (23,1 %) et le total des diplômés d'HEC (21,2 %) tend à se réduire parmi les patrons (2 % contre 5 % pour les

18 C'est-à-dire les présidents de conseil d'administration ou de surveillance, les directeurs généraux, les présidents de directoire pour les sociétés anonymes, ainsi que les gérants principaux pour les sociétés en commandite par actions (Lagardère, Michelin).

dirigeants). Au niveau des grands corps (Tableau 11), l'avantage observé précédemment pour les Mines et l'Inspection des Finances se confirme chez les patrons : plus de 11 % d'entre eux sont issus de l'Inspection et près de 10 % du corps des Mines, qui représentent à eux deux 65 % des grands corps de cette population.

Tableau 10 : Distribution des trois grandes écoles parmi les patrons français (N=52).

<i>Tranches d'âge</i>	<i>ENA seule</i>	<i>ENA HEC</i>	<i>ENA X</i>	<i>HEC seule</i>	<i>X seule</i>	<i>Total</i>
- 50 ans	0,0 %	0,0 %	20,0 %	40,0 %	0,0 %	60,0 %
50-59 ans	8,3 %	16,7 %	4,2 %	4,2 %	29,2 %	62,5 %
60-69 ans	5,9 %	5,9 %	11,8 %	5,9 %	23,5 %	52,9 %
70 ans et +	0,0 %	0,0 %	0,0 %	33,3 %	50,0 %	83,3 %
Total	5,8 %	9,6 %	7,7 %	11,5 %	26,9 %	61,5 %

Tableau 11 : Distribution des grands corps parmi les patrons français (N=52).

<i>Tranches d'âge</i>	<i>Inspection des Finances</i>	<i>Conseil d'Etat</i>	<i>Cour des comptes</i>	<i>Mines</i>	<i>Ponts</i>	<i>Télécoms</i>	<i>Total</i>
- 50 ans	20,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	20,0 %
50-59 ans	16,7 %	4,2 %	0,0 %	8,3 %	8,3 %	4,2 %	41,7 %
60-69 ans	5,9 %	0,0 %	0,0 %	11,8 %	0,0 %	5,9 %	23,5 %
70 ans et +	0,0 %	0,0 %	0,0 %	16,7 %	16,7 %	0,0 %	33,3 %
Total	11,5 %	1,9 %	0,0 %	9,6 %	5,8 %	3,8 %	32,7 %

Les proportions pourraient être encore plus importantes, notamment pour les grands corps, si on retranchait de l'effectif les patrons issus du capitalisme familial, généralement plus faiblement dotés en capital scolaire¹⁹ et rarement passés par les grands corps, et qui doivent leur position principalement à leur capital économique.

Il n'en demeure pas moins que les résultats obtenus mettent en évidence une situation clairement oligopolistique de la part de quelques

19 On compte cependant quelques polytechniciens et diplômés d'HEC dans ce groupe.

institutions scolaires sur le système de production des élites économiques françaises.

L'importance maintenue des filières étatiques

Les filières étatiques restent des voies d'accès privilégiées aux fonctions dirigeantes dans les grandes entreprises privées. On relève deux types de filières souvent complémentaires, même si elles peuvent aussi fonctionner l'une sans l'autre :

- les grands corps ;
- les cabinets ministériels.

La filière des grands corps est très ancienne, elle fonctionne sous la forme du pantouflage dans les entreprises depuis au moins le milieu du XIX^e siècle, alors que celle des cabinets s'est développée avec la croissance de ces structures, d'abord sous Vichy, puis dans l'après-guerre, en particulier à partir des ministères de l'Économie et des Finances et de l'Industrie, mais pas seulement.

L'importance du pantouflage dans les grands corps économiques

On a vu que, pour l'accès aux élites économiques, les deux grands corps les plus importants sont l'Inspection des Finances et le corps des Mines.

Un phénomène massif à l'Inspection des Finances

L'inspection est toujours restée un corps très étroit, avec un recrutement initial annuel, non compris le recrutement au tour extérieur de fonctionnaires plus âgés qui s'est beaucoup développé depuis quelques

décennies²⁰, qui n'a jamais dépassé 4 à 6 membres par an, systématiquement issues de l'ENA depuis 1945, parmi les mieux classés en concurrence avec le Conseil d'Etat surtout. Il n'y a donc guère plus de 200 inspecteurs des Finances passés par cette filière en activité actuellement. Parmi eux, une proportion considérable se retrouve après quelques années dans l'administration à faire carrière en entreprise, publique mais aussi privée²¹.

Des données recueillies à la fin 2010 montrent que la part des inspecteurs ayant quitté l'administration pour travailler à titre principal pour une entreprise (sous la forme d'un détachement, d'une mise en disponibilité ou la suite d'une démission) est majoritaire dès 35 ans passés, et écrasante après 40 ans. Ceux qui restent dans l'administration, soit au service de l'Inspection, soit détachés dans d'autres services (directions ministérielles, établissements publics administratifs, etc.), constituent plutôt l'exception. Avec les privatisations, la part des entreprises publiques, mêmes étendues à l'ensemble des établissements industriels et commerciaux (EPIC), est devenue très faible. Les inspecteurs sont pour la plupart dans des entreprises privées, notamment dans des entreprises du CAC40. Mais la proportion de ceux qui sont dans ces entreprises tend toutefois à diminuer avec l'âge. Ils connaissent certes une probabilité remarquable d'accès à des fonctions dirigeantes, au comité exécutif en particulier, mais, à la cinquantaine, soit ils y parviennent et ils y restent, soit ils échouent à y parvenir ou en sont écartés ; ils quittent alors leurs fonctions managériales avant l'heure pour devenir consultants dans un cabinet ou gestionnaire d'un fonds d'investissement qu'ils ont souvent fondés ou cofondés. Ils sont alors plus proches de l'autoentrepreneuriat que du management. Il est rare cependant qu'ils reviennent dans l'administration, soit qu'ils ont dû en démissionner avant, soit que leurs revenus restent supérieurs à ceux d'un haut fonctionnaire.

20 Ces promus internes pantouflent beaucoup moins ; ceux sont eux qui tendent à « garder la maison ».

21 Sur l'évolution de l'inspection des Finances, voir en particulier Cardoni, Carré de Malberg, Margairaz (2012).

Tableau 12 : Situation professionnelle des inspecteurs des Finances au 31 décembre 2010 (hors recrutement au tour extérieur, vivants âgés de 30 ans à 59 ans).

Tranches d'âge	Effectifs	Entreprises	dont entreprises privées	dont CAC 40	dont Comex CAC 40
55-59 ans	32	24 (75 %)	22	6	4
50-54 ans	24	17 (71 %)	15	7	6
45-49 ans	30	24 (80 %)	19	10	6
40-45 ans	23	19 (83 %)	15	8	3
35-39 ans	29	16 (55 %)	10	7	1
30-34 ans	18	5 (28 %)	4	3	1
Total	156	105 (67 %)	85	41	21

Les 41 inspecteurs travaillant à titre principal pour des entreprises du CAC 40 se répartissent entre 22 d'entre elles, ce qui montre leur forte attractivité pour celles-ci.

Un phénomène également majoritaire au corps des Mines

La hiérarchie est plus nette du côté des corps techniques, où le corps des Mines est à peu près systématiquement choisi par les meilleurs élèves à la sortie de Polytechnique (une seule exception d'un major y ayant renoncé en plus d'un siècle et demi, en 1980). Les effectifs étaient jusqu'en 1945 semblables à ceux de l'Inspection des Finances, avec une moyenne de 5 par an, mais ils ont ensuite augmenté pour atteindre une moyenne de 15 postes par an à partir des années 1970, et même une vingtaine après la fusion avec le corps des Télécoms en 2009. Depuis cette période récente, le recrutement n'est plus réservé aux polytechniciens, avec une petite ouverture aux ingénieurs civils de l'école des Mines de Paris (1970), de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm (1974), aux élèves des autres écoles normales supérieures de Lyon et de Cachan (2008) et aux ingénieurs de l'École des Télécoms de Paris (2009), et même aux titulaires d'un doctorat (2012) en tout pour 5 places par an. Le nombre d'ingénieurs du corps en activité est donc plus élevé aujourd'hui, de l'ordre de plus de 600. Mais leur proportion à faire carrière en entreprise après quelques années dans l'administration n'est que légèrement plus faible que celle des inspecteurs des Finances ; elle est également majoritaire dès 35 ans passés. Si elle n'atteint pas les mêmes sommets à plus de 45 ans, ce n'est pas qu'ils restent plus dans

leur administration d'origine : on trouve une proportion non négligeable d'ingénieurs des Mines à faire des carrières dans l'enseignement supérieur ou la recherche publique, ce qui n'existe pas à l'Inspection. En quantité si ce n'est en proportion, les effectifs dans les entreprises sont plus importants. Eux-aussi sont surtout dans des entreprises privées, leurs débouchés traditionnelles dans les entreprises publiques comme Charbonnages de France ayant disparu, pour une bonne part également dans des entreprises du CAC 40, dans une proportion importante, plus faible que les inspecteurs toutefois, au comité exécutif, en particulier parmi les plus jeunes. La tendance à quitter les grandes entreprises avec l'âge pour des activités de consultant souvent indépendant existe aussi, mais les ingénieurs du corps des Mines font aussi pour certains d'entre eux des carrières dans des grandes entreprises dans des responsabilités plus techniques que les inspecteurs qui ne les conduisent pas nécessairement à postuler aux fonctions dirigeantes de plus haut niveau.

Tableau 13 : Situation professionnelle des ingénieurs du corps des Mines au 31 décembre 2010 (hors promotion interne dans le corps, vivants âgés de 30 ans à 59 ans).

<i>Tranches d'âge</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Entreprises</i>	<i>dont entreprises privées</i>	<i>dont CAC 40</i>	<i>dont Comex CAC 40</i>
55-59 ans	68	42 (62 %)	36	16	5*
50-54 ans	80	54 (68 %)	47	21	4
45-49 ans	73	52 (71 %)	47	18	4
40-45 ans	69	45 (65 %)	37	22	1
35-39 ans	72	44 (61 %)	40	22	0
30-34 ans	72	13 (18 %)	11	4	0
Total	434	250 (58 %)	218	103	14

*Auquel s'ajoute un 6^e, Pierre Pringuet, âgé de 60 ans, DG de Pernod-Ricard.

Les 103 ingénieurs du corps des mines employés d'entreprises du CAC 40 fin 2010 se répartissent dans 26 d'entre elles, ce qui montre aussi leur attractivité.

Au total, si l'on croise les deux corps de l'Inspection et des Mines, on ne trouve que 8 entreprises du CAC 40 à ne faire appel ni à l'un, ni à l'autre (Accor, Air liquide, Essilor, Michelin, PPR, Schneider, ST Microelectronics, Technip).

Le tremplin des cabinets ministériels

Le passage dans un cabinet ministériel, en particulier mais pas exclusivement dans les ministères économiques ou dans les fonctions de conseiller économique à Matignon ou à l'Élysée, est souvent un tremplin pour le passage d'un haut fonctionnaire en entreprise, dans le secteur public ou privé. Cela peut intervenir à l'occasion d'une alternance politique qui prive souvent le fonctionnaire marqué ainsi par son lien avec l'équipe précédente d'une perspective de promotion dans l'administration, mais pas seulement.

A défaut de pouvoir faire un recensement de tous les anciens des cabinets qui font carrière en entreprises, on voit déjà qu'ils sont assez nombreux au sein des comités exécutifs des entreprises du CAC 40, dans un relatif équilibre entre la droite et la gauche ; 25 entreprises sont concernées à la mi-2012. De manière générale, ce sont plutôt celles dont les activités sont plus liées aux commandes publiques ou qui entretiennent des liens capitalistiques avec l'État, mais il y a des exceptions dans un sens ou dans l'autre. Cette présence s'effectue de manière exclusive au profit de la gauche ou de la droite, sauf pour 3 d'entre elles (EADS, GDF-Suez, France Telecom). Certaines entreprises penchent donc clairement d'un côté, sans qu'il faille en tirer une interprétation politique excessive. La gauche est mieux représentée parmi les DG ou PDG, moins dans les autres fonctions, logiquement parmi les plus jeunes titulaires en particulier, parce qu'elle n'avait plus été au pouvoir depuis dix ans.

Tableau 14 : Anciens membres des cabinets ministériels dans les comités exécutifs des entreprises du CAC 40 au 30 juin 2012.

<i>Groupes</i>	<i>Dirigeants</i>	<i>dont dirigeants français</i>	<i>Cabinet</i>	<i>Cabinet gauche</i>	<i>Cabinet droite</i>
Accor	8	8	0	0	0
Air liquide	12	10	0	0	0
Alcatel-Lucent	16	4	1	0	1
Alstom	8	7	1	0	1
Arcelor-Mittal	8	1	0	0	0

<i>Groupes</i>	<i>Dirigeants</i>	<i>dont dirigeants français</i>	<i>Cabinet</i>	<i>Cabinet gauche</i>	<i>Cabinet droite</i>
Axa	7	5	0	0	0
BNP Paribas	18	16	4	4	0
Bouygues	11	11	1	0	1
Cap Gemini	12	10	5	5	0
Carrefour	7	5	1	0	1
Crédit agricole	26	25	4	0	4
Danone	10	6	1	1	0
EADS	11	5	2	1	1
EDF	9	9	0	0	0
Essilor international	23	17	0	0	0
France Telecom	13	12	5	2*	4
GDF Suez	27	23	8	2	6
L'Oréal	15	12	0	0	0
Lafarge	10	9	1	0	1
Legrand	9	6	0	0	0
LVMH	16	9	2	0	2
Michelin	12	11	1	0	1
Pernod-Ricard	16	14	1	1	0
PSA	6	6	2	2	0
PPR	14	7	1	0	1
Publicis Group	12	5	2	2	0
Renault	26	20	0	0	0
Safran	8	7	1	0	1
Saint-Gobain	11	11	2	2	0
Sanofi	9	3	0	0	0
Schneider Electric	14	7	0	0	0
Société générale	14	14	2	0	2
ST Micro	22	7	0	0	0

<i>Groupes</i>	<i>Dirigeants</i>	<i>dont dirigeants français</i>	<i>Cabinet</i>	<i>Cabinet gauche</i>	<i>Cabinet droite</i>
Technip	7	4	0	0	0
Total	6	6	2	0	2
Unibail-Rodamco	5	4	0	0	0
Vallourec	15	12	1	1	0
Veolia Environ.	8	8	1	0	1
Vinci	13	13	0	0	0
Vivendi	6	5	1	1	0
Total	500	374	53	24	30

* Stéphane Richard (PDG de France Télécom, cabinet de DSK en 1991–1992, puis de Christine Lagarde en 2007–2009) est la seule exception à la règle qui veut que le choix au départ d'un cabinet de gauche ou de droite soit exclusif pour la suite.

Certains cabinets apparaissent comme des tremplins particulièrement efficaces. Cela a pu être remarqué autrefois pour le long ministère de l'Industrie de Jean-Marie Louvel entre 1950 et 1954 (Bauer, Bertin-Mouro, 1987), plus récemment pour le cabinet Balladur au ministère de l'Économie et des Finances entre 1986 et 1988, du fait de son rôle essentiel dans la mise en place des privatisations. On le retrouve dans la génération actuelle de manière spectaculaire à gauche pour le cabinet de Dominique Strauss-Kahn à l'Industrie entre 1991 et 1993, ou pour celui de Nicolas Sarkozy au Budget entre 1993 et 1995. Il existe là des réseaux qui se sont nourris du prestige de leur tête de pont, en même temps qu'ils ont nourri celui-ci.

Tableau 15 : Membres du cabinet de DSK, ministre de l'Industrie en 1991–1993 faisant carrière en entreprise.

<i>Noms</i>	<i>Profil</i>	<i>Fonction cabinet</i>	<i>Carrière entreprise</i>
Paul Hermelin	ENA, adm.civil	Directeur	PDG Cap Gemini
Claude Imauven	X Mines	conseiller	DGA Saint-Gobain
Jean-Yves Naouri	X Mines	Conseiller technique	DGA Publicis
Stéphane Richard	ENA IdF	Conseiller technique	PDG France Telecom
Jean-Michel Rale	ENA adm. civil	Conseiller technique	DRH Cap Gemini

Tableau 16 : Membres du cabinet de Sarkozy, ministre du Budget, en 1993–1995 faisant carrière en entreprise.

<i>Noms</i>	<i>Profil</i>	<i>Fonction cabinet</i>	<i>Carrière entreprise</i>
Pierre Mariani	ENA IdF	directeur	Ex-PDG Dexia
Philippe Braïdy	X Ponts	Conseiller technique	Président CDC Entreprises, DG Délégué FSI
Alexandre de Juniac	ENA	Conseiller technique	PDG Air France
Frédéric Oudéa	ENA IdF	Conseiller technique	PDG Société générale
Michel Gonnet	ENA adm. civil	Conseiller technique	Ex-DG Crédit foncier de France

Beaucoup de ceux ayant travaillé pour Nicolas Sarkozy à l'Élysée sous son quinquennat ont aussi déjà quitté l'administration, souvent avant même l'alternance, et trouvé des points de chute intéressants en entreprise. Ceux qui comme François Pérol avaient déjà pantoufflé en entreprise avant 2007 ont souvent gagné une belle promotion avec ce retour par l'État.

Tableau 17 : membres du cabinet de Sarkozy à la Présidence de la République en 2007–2012 en entreprises.

<i>Noms</i>	<i>Profil</i>	<i>Fonction cabinet</i>	<i>Carrière entreprise</i>
Xavier Musca	ENA IdF	Secrétaire général	DG Crédit agricole
François Pérol	ENA IdF	Secrétaire général adj.	PDG BPCE
Cédric Goubet	Ena préfet	Chef de cabinet	Directeur exécutif CFM international (groupe Safran)
Samuel Fringant	Saint-Cyr	Chef de cabinet adj.	Directeur affaires France Safran-Morpho
Grégoire Verdeaux	Adm. Sénat	Chef de cabinet adj.	Directeur relations institutionnelles en Europe EDF
Catherine Trividic	Cabinets	Chef de cabinet adj.	Directrice déléguée Alain Ducasse Entreprise

<i>Noms</i>	<i>Profil</i>	<i>Fonction cabinet</i>	<i>Carrière entreprise</i>
Franck Louvrier	Assistant parlementaire	Conseiller communication	Président Publicis Events
Olivier Biancarelli	ENA adm. civil	Conseiller outre-mer/politique	Secr. Gal adj. GDF-Suez
Patrick Ouart	magistrat	Conseiller justice	Directeur juridique LVMH (retour)
Bernard Delpit	ENA IdF	Conseiller économique	DG La Poste
Emmanuel Moulin	ENA adm. civ.	Conseiller économique	DGA Corporate Eurotunnel
Marguerite Bérard-Andrieu	ENA IdF	Conseiller emploi et protection sociale	DGA BPCE
Raphaël Radanne	ENA, adm. civil	Conseiller santé	Responsable activités de nutrition médicale de Danone
Mathieu Louvot	ENA IdF	Conseiller industrie énergie transport	VP directeur stratégie Eurocopter
François Riahi	ENA IdF	Conseiller réforme de l'Etat	DGA BPCE
François Michel	X Telecom	Conseiller chargé des finances publiques	Directeur du plan Saint-Gobain

Le modèle français de la « noblesse d'Etat » des grandes écoles et grands corps offre donc une résistance remarquable. On peut être tenté, et la presse d'affaires le suggère régulièrement à partir d'exemples pas toujours représentatifs²², de penser qu'il s'agit de son chant du signe, la globalisation appelant inévitablement la fin de cette exception française. Force est pourtant de constater qu'aucun signe évident de cette évolution ne peut être relevé. D'une part, l'internationalisation des équipes dirigeantes marque le pas parmi les grands patrons, après

22 Voir, par exemple, « Les patrons nouveaux, moins médiatiques, plus internationaux », *Les Échos*, 4 juin 2013.

les échecs successifs de l'Américaine Patricia Russo et du Néerlandais Ben Verwaayen chez Alcatel ou de l'Espagnol José Luis Duran et du Suédois Lars Olofsson chez Carrefour. D'autre part, cette internationalisation n'exclut pas que les dirigeants français restent recrutés selon les filières nationales traditionnelles. Les anciens élèves des Big 3 en général, et les membres des grands corps en particulier, demeurent particulièrement bien représentés parmi les dirigeants du CAC les plus jeunes. Les viviers du pantouflage par les corps et les cabinets ministériels continuent de fonctionner à plein. Les meilleurs élèves aux concours d'entrée privilégient toujours Polytechnique et HEC dans leurs filières respectives ; les Mines pour les polytechniciens ou l'Inspection pour les énarques restent des choix privilégiés à la sortie. Autant d'indices qui suggèrent que le modèle a encore de beaux jours devant lui.

Bibliographie

- Bauer Michel, Bertin-Mouroit Bénédicte, 1987, *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Seuil, Paris.
- Bauer Michel, Bertin-Mouroit Bénédicte, 1997, *Administrateurs et dirigeants du CAC 40, des logiques sociales d'autocontrôle au cœur du gouvernement d'entreprise*, CNRS - Boyden.
- Bourdieu Pierre, 1989, *La noblesse d'Etat, grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éd. de Minuit.
- Burnham James, 1947, *L'Ère des organisateurs*, Paris, Calmann-Lévy (éd. originale 1941).
- Cardoni Fabien, Carré de Malberg Nathalie, Margairaz Michel (dir.), 2012, *Dictionnaire historique des inspecteurs des Finances*, Paris, CHEFF, pp. 27–36.
- Dudouet François-Xavier, Grémont Eric, 2007, « Les grands patrons français et l'Etat en France 1981–2007 », *Sociétés Contemporaines*, N° 68., pp. 105–131.

- Dudouet François-Xavier, Grémont Eric, 2010, *Les grands patrons en France. Du capitalisme d'Etat à la financiarisation*, Paris, Éd. Lignes de Repères.
- Dudouet François-Xavier, Joly Hervé 2010, « Les dirigeants français du CAC 40 », *Sociologies Pratiques*, 21, pp. 35–48.
- Dudouet, Grémont, Vion, EGOS 2012.
- Mills Charles Wright, 1956, *The Power Elite*, New York, Oxford University Press.

Annexe

Liste des sociétés cotées à l'indice CAC 40 au 31 décembre 2009

Sociétés
Accor
Air Liquide
Alcatel Lucent
Alstom
ArcelorMittal
AXA
BNP Paribas
Bouygues
Cap Gemini
Carrefour
Crédit Agricole
Danone
Dexia
EADS
EDF SA
Essilor
France Telecom

Sociétés
GDF-SUEZ
Lafarge
Lagardère SCA
L'Oréal
LVMH
Michelin
Pernod-Ricard
PPR
PSA
Renault
Saint-Gobain
Sanofi-Aventis
Schneider
Société Générale
STMicroelectronics
Suez Environnement Company
Technip
Total
Unibail-Rodamco
Vallourec
Veolia
Vinci
Vivendi