



HAL
open science

Solidarités patronales et formation des interlocks entre les principaux administrateurs du CAC40

Jean Finez, Catherine Comet

► **To cite this version:**

Jean Finez, Catherine Comet. Solidarités patronales et formation des interlocks entre les principaux administrateurs du CAC40. *Terrains et Travaux: Revue de Sciences Sociales*, 2011, 19, p. 57-76. hal-00531394v1

HAL Id: hal-00531394

<https://hal.science/hal-00531394v1>

Submitted on 3 Nov 2010 (v1), last revised 14 Feb 2012 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Jean Finez

Doctorant contractuel en sociologie
CLERSÉ - UMR CNRS 8019
Université de Lille 1
Bâtiment SH1 - Bureau 15
59655 Villeneuve d'Ascq Cedex
Courriel : jean.finez@ed.univ-lille1.fr
Tél : 03 20 33 62 99

Catherine Comet

Maître de conférences en sociologie
CLERSÉ - UMR CNRS 8019
Université de Lille 1
Bâtiment SH2 - Bureau 122
59655 Villeneuve d'Ascq Cedex
Courriel : catherine.comet@univ-lille1.fr
Tél : 03 20 43 46 87

Solidarités patronales et formation des *interlocks* entre les principaux administrateurs du CAC40

Résumé : Avec les cumuls de mandats, les entrecroisements entre les conseils d'administration (en anglais *interlocks*) des sociétés du CAC40 forment un réseau particulièrement dense. Les intercooptations reflètent des solidarités, dont nous cherchons à élucider quelques uns des fondements, en nous focalisant sur les dirigeants qui cumulent au moins trois sièges dans les organes de gouvernance des sociétés du CAC40. Si les solidarités de corps liées au passage par les mêmes grandes écoles, essentiellement Polytechnique et l'ENA, éclairent une part de ces liens, il apparaît que les affinités idéologiques voire les relations d'amitié, mesurées à partir des coappartenances dans des clubs ou think tanks libéraux, jouent également un rôle.

Solidarity and interlock formation among the main CAC40 directors

Abstract: Because of multiple directorships, the overlaps among the boards of CAC40 companies form a particularly dense network. Focusing on the directors who seat in more than two boards of CAC40 companies, we aim to emphasize the underlying bases of the solidarity, which trigger intercooptations. If the solidarity based upon an education provided by a same elite school, essentially Polytechnique and ENA, highlights a part of these ties, ideological affinities and friendships, measured by common memberships in clubs and liberal thinks tanks, also play a significant role.

En France, les élites patronales n'ont jamais eu très bonne réputation. On reproche notamment à leurs membres de se coopter les uns les autres dans les conseils d'administration des grandes sociétés qu'ils dirigent. Les « grands patrons » se défendent de telles pratiques, qui donnaient autrefois un aspect « consanguin » au capitalisme français, et affirment qu'elles seraient aujourd'hui révolues. Pierre Bilger – ancien président-directeur général d'Alstom – déclare par exemple en 2007 que, « en harmonie avec les exigences du gouvernement d'entreprise, de telles situations [les pratiques d'intercooptation] qui n'étaient pas exceptionnelles dans le passé, sont aujourd'hui, à juste titre, devenues extrêmement rares, pour ne pas dire inexistantes, au moins dans les grandes sociétés cotées. De même, le nombre de postes effectivement détenus par un administrateur s'est considérablement réduit. » (Bilger, 2007, p. 70). Quelles sont les solidarités mobilisées au sein du grand patronat ? Peut-on y repérer des sous-groupes cohésifs ? Et, le cas échéant, quels principes sous-tendent ces phénomènes de solidarité ? Nous proposons de répondre à ces questions en nous intéressant aux principaux dirigeants des entreprises du CAC40 et aux *interlocking directorships* ou *interlocks*, c'est-à-dire aux liens de coappartenance dans les conseils d'administration (voir Mizruchi, 1996)¹.

Dans un premier temps, nous présentons l'approche théorique dans laquelle s'insère notre recherche. Alors que le patronat français est généralement appréhendé à partir des caractéristiques individuelles des dirigeants (origine sociale, trajectoires scolaires et professionnelles, etc.), nous nous fondons sur leurs interactions et leurs coappartenances à différents cercles sociaux pour éclairer les propriétés structurales du réseau *interlock*. Dans un deuxième temps, nous identifions les individus qui cumulent au moins trois mandats dans les instances dirigeantes de plusieurs sociétés du CAC40, soit 27 dirigeants, formant une configuration sociale appelée « élite de premier ordre ». Du point de vue des propriétés structurales du réseau *interlock*, les 27 dirigeants forment un ensemble dense et cohésif sans que l'on puisse, à première vue, dégager une quelconque logique sociale de structuration. Dans cette partie, nous présentons également les grands traits de la morphologie sociale de notre population : l'élite de premier ordre est relativement homogène socialement, néanmoins, on repère des différences du point de vue des formations scolaires qui, si l'on en croit la littérature sociologique, structure l'univers des élites françaises (Suleiman, 1979 ; Bourdieu, 1981, 1989 ; Bellier, 1992). Enfin, dans un troisième temps, nous cherchons à déterminer dans quelle mesure le principe d'homophilie permet de comprendre l'existence des liens *interlocks* entre les dirigeants des sociétés du CAC40. L'explication des profils scolaires communs se révèle féconde mais limitée. L'existence de liens d'affinité idéologique et d'amitié entre dirigeants permet cependant d'améliorer notre compréhension de la formation des liens *interlocks* (Kadushin, 1995). Pour détecter ces liens, nous nous fondons sur la

¹ On dit qu'il existe un lien *interlock* entre les dirigeants A et B, dès lors qu'ils sont simultanément présents au sein des instances dirigeantes d'une même entreprise.

coappartenance des membres de l'élite de premier ordre à des groupements patronaux (*think tanks* libéraux et clubs tels qu'Entreprise et Cité).

1. Étudier les réseaux des dirigeants

Les travaux sociologiques sur les dirigeants français sont relativement peu nombreux. C'est sans doute que « les chercheurs en sciences sociales ont été longtemps portés, malgré les principes de neutralité axiologique qui fondent leur légitimité, à travailler sur les groupes avec lesquels ils partageaient des affinités et des proximités » (Offerlé, 2009, p. 3). En outre, les travaux existants adoptent généralement une démarche consistant à construire des typologies basées sur la trajectoire scolaire, la carrière professionnelle ou encore l'origine sociale. Les recherches les plus abouties qui continuent à faire référence aujourd'hui sont, d'une part, les travaux critiques de Pierre Bourdieu (voir notamment Bourdieu et Saint Martin, 1978 ; Bourdieu, 1981, 1989), et d'autre part, ceux de Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit (Bauer, 1988 ; Bauer et Bertin-Mouroit, 1987).

Qu'ils soient divisés en deux groupes – « patrons privés » et « patrons d'État » (Bourdieu et Saint Martin, 1978) –, ou en trois groupes – « patrons propriétaires », « princes du diplôme » et « dirigeants maisons » (Bauer, 1988) –, les dirigeants d'entreprise sont définis à partir de leurs attributs individuels. Les liens sociaux que les dirigeants entretiennent les uns avec les autres sont peu pris en compte. Chez Bauer et Bertin-Mouroit (1987), les réseaux prennent souvent une dimension métaphorique : les dirigeants issus des grands corps de l'État sont « branchés sur le réseau » (p. 146) et l'État est « au bout du fil du grand patronat » (p. 170). Pierre Bourdieu a, quant à lui, élaboré un cadre théorique à l'étude des relations sociales à travers le concept de *capital social*. Néanmoins, la définition qu'il en donne reste à opérationnaliser (Mercklé, 2004, p. 57).

Les études sur les interlocks

Dans l'ouvrage *L'élite du pouvoir*, Charles Wright Mills notait déjà que les membres des conseils d'administration des grandes entreprises aux États-Unis étaient reliés entre eux par un réseau compliqué de liens : « *Le 'cumul des sièges d'administrateur' n'est pas seulement une expression toute faite ; il désigne un fait matériel de la vie des affaires, et une racine sociologiquement exacte de la communauté d'intérêts, de l'unité de point de vue et de politique, qui règnent dans la classe possédante.* » (Mills, 1956, p. 126). S'il n'a fait qu'évoquer l'existence de telles relations d'affaires, le sociologue a ouvert une brèche dans laquelle nombre de chercheurs se sont engouffrés à travers l'étude des *liens interlocks*.

Dans les années 1970, des chercheurs états-uniens ont commencé à s'intéresser aux liens *interlocks*. À l'université de Stony Brook, un groupe de jeunes sociologues – parmi lesquels Mark S. Mizruchi – se regroupent autour de Michael Schwartz, sociologue influencé par le marxisme et spécialiste des techniques d'analyse de réseaux, lesquelles commencent à se développer à cette époque. Ce dernier les incite à entreprendre des travaux de thèse sur les liens entre les conseils d'administrations des grandes entreprises états-uniennes (Conwert et Heilbron, 2005, p. 341).

Mais comment doit-on comprendre l'existence de liens *interlocks* ? Selon Mizruchi, il est possible de diviser en « deux grands camps » les interprétations de l'imbrication des conseils d'administration : il y a « d'un côté, ceux qui considèrent les chevauchements entre conseils comme étant un phénomène de classe et, de l'autre, ceux qui les considèrent avant tout comme un phénomène organisationnel » (Mizruchi, 1995, p. 656). Pour la première « école », on doit comprendre les liens *interlocks* comme un moyen pour un groupe d'individus d'imposer et de maintenir durablement sa domination sociale, les entreprises étant perçues comme des instruments d'accumulation du pouvoir. La seconde école adopte, quant à

elle, une approche organisationnelle : les relations entre les conseils d'administration sont un moyen pour les entreprises de mieux contrôler les sources d'incertitude. En plaçant l'un de ses dirigeants dans le conseil d'administration d'une autre entreprise, il peut s'agir pour une entreprise de veiller au bon fonctionnement interne d'un de ses fournisseurs ou pour une banque de surveiller la société à laquelle elle a octroyé un crédit.

En France, plusieurs travaux ont porté (de près ou de loin) sur la question des liens *interlocks*. Au début des années 1990, Charles Kadushin a réalisé une enquête, avec l'aide d'une journaliste française, sur les liens d'amitié et l'existence de liens *interlocks* entre 28 dirigeants appartenant à l'élite financière française. Le sociologue montre que le passage par l'ENA, le fait d'avoir la même origine sociale ou encore de partager des mêmes sensibilités politiques rend favorable l'existence de liens d'amitié entre dirigeants et, dans une moindre mesure, la coprésence dans les mêmes conseils d'administration (Kadushin, 1995). François-Xavier Dudouet et Eric Grémont (2007) confirment, quant à eux, que le réseau *interlock* des patrons du CAC40 – Présidents du conseil et DG – est toujours dominé par les dirigeants passés par les grands corps de l'État. En effet, en 2007, les patrons « corpsards » contrôlent les plus grosses sociétés et sont particulièrement centraux dans le réseau *interlock*. Pierre-Paul Zalio s'est intéressé aux liens *interlocks* au sein de la bourgeoisie marseillaise des années 1930. La coprésence dans les CA de cercles bourgeois, clubs de sport huppés ainsi que des principales entreprises et institutions économiques de Marseille forme un réseau qui contribue à la forte intégration sociale des élites patronales locales. Les relations sociales, repérées *via* la coprésence au sein des mêmes institutions, permettent de contrebalancer la concurrence intense entre les acteurs économiques de la région.

Il existe également d'autres travaux qui adoptent une approche davantage interorganisationnelle. Nathalie Del Vecchio, qui étudie les liens *interlocks* dans une perspective de sciences de gestion, souligne ainsi l'influence de la structure des réseaux de conseils d'administration sur le mode de gouvernement des entreprises : l'ouverture du réseau, mesurée à partir de l'existence de trous structuraux (Burt, 1992), favorise l'adoption de nouvelles pratiques de gouvernance (Del Vecchio, 2010).

L'étude des réseaux de conseils d'administration : de multiples enjeux méthodologiques

Les individus sont enserrés dans une série de cercles sociaux (Bouglé, 1897 ; Simmel, 1908). Ces cercles sociaux sont des groupements de tailles diverses (ce qui signifie que leurs membres ne se connaissent pas toujours), plus ou moins organisés, plus ou moins contraignants et plus ou moins anciens : « *Cercles immenses ou minuscules, cercles rigides ou fluides, cercles de fumée, aussitôt évanouis que formés, [...] les liens sociaux revêtiront à nos yeux les apparences les plus variées.* » (Bouglé, 1897, p. 16). Chaque individu est à l'entrecroisement de multiples cercles sociaux (famille, école, voisinage, cercles d'amis, associations, équipes de travail, etc.) qui font de lui un individu unique. Unique, car il est le seul à être à l'intersection de tous les cercles sociaux auxquels il appartient. Son comportement ne peut se déduire de ses simples attributs individuels, car il peut être influencé par les différents cercles sociaux auxquels il appartient et jouer de ses multiples identités. Inversement, il influence également en retour les cercles eux-mêmes, puisqu'il en est un des éléments constitutifs et contribue donc à façonner l'identité collective du groupe. Nous considérons ici les écoles fréquentées par les dirigeants, les grands corps de l'État, ainsi que les instances dirigeantes de *think tanks* marqués idéologiquement comme autant de cercles sociaux nous aidant à éclairer la composition des instances dirigeantes des entreprises du CAC40 et les liens *interlocks* entre ces sociétés².

² Pour des raisons liées à la chronologie des événements, il semble difficile d'adopter une approche *explicative* systématique dans l'analyse des liens *interlocks*. Si lorsque nous observons, par exemple, une corrélation entre

Si, comme nous le montrerons par la suite, plusieurs facteurs rendent effectivement probable l'existence de liens *interlocks*, il existe des contraintes juridiques qui interdisent l'existence de certaines relations. Plusieurs textes législatifs contraignent par exemple les pratiques de « gouvernance » dans les sociétés de droit français. Ainsi, ne peuvent siéger plus de 18 membres dans un conseil d'administration ou un conseil de surveillance d'une société anonyme. Des préconisations de bonnes pratiques invitent même les très grandes entreprises françaises à réduire la taille des conseils à 14 membres, et ce, afin de justement réduire le nombre de liens *interlocks* (Alcouffe, 2004, p. 7). En outre, un dirigeant ne peut siéger que dans un nombre limité de conseils. La loi de 2001 relative aux nouvelles régulations économiques – dite « loi NRE » – fixe à 5 le nombre de mandats, toutes natures confondues (directeur général, membre du directoire, administrateur ou membre du conseil de surveillance), qu'une même personne physique peut exercer simultanément en France. Ce faisant, elle « a entraîné nombre de démissions parmi des dirigeants qui détenaient 10, 12 voire 17 mandats, comme Jean Peyrelevade, Michel Pébereau et Claude Bébéar » (Alcouffe, 2004, p. 6). En 2006, tous les dirigeants du CAC40 respectent ce point de la loi NRE, ce qui signifie que ceux-ci ont opéré des choix concernant les conseils d'administration dans lesquels ils souhaitaient continuer à siéger.

Autre élément à prendre en compte, la question de l'orientation des liens. Certains travaux sur les interconnexions des instances dirigeantes s'intéressent uniquement aux liens *interlocks* orientés, c'est-à-dire aux relations entre deux dirigeants qui résultent d'une cooptation de l'un par l'autre. Pour notre part, nous avons pris le parti de ne pas orienter les liens. Concrètement, cela signifie que l'on admet qu'il existe un lien entre les dirigeants A et B s'ils siègent dans le même conseil d'administration, mais que l'on ne tient pas compte de qui coopte et de qui est coopté³.

2. Le réseau *interlock* de l'élite de premier ordre

Construction du réseau

Pour étudier un réseau de liens *interlocks* entre dirigeants, il est nécessaire de circonscrire au préalable une population d'entreprises. Nous avons retenu les 40 sociétés qui composent l'indice boursier CAC40 au 31 décembre 2006. Si le nombre de postes retenu au sein des instances dirigeantes est égal à 776, le nombre d'individus se limite à 649. Le décalage entre le nombre de sièges et le nombre d'individus s'explique par le fait que certains dirigeants occupent simultanément des sièges dans plusieurs entreprises du corpus : 63

école fréquentée et liens *interlocks*, nous nous autorisons à y voir un rapport de causalité, la relation entre affiliation aux instances dirigeantes d'un *think tank* et liens *interlocks* est moins univoque. En effet, il est parfois difficile de déterminer si la coprésence dans les instances dirigeantes du *think tank* (analysé, rappelons-le, comme un indice d'affinité idéologique) est antérieure à la formation du lien *interlock*. Dans le deuxième cas, en l'absence d'éléments chronologiques probants, on se contentera de souligner le degré et le sens de la corrélation.

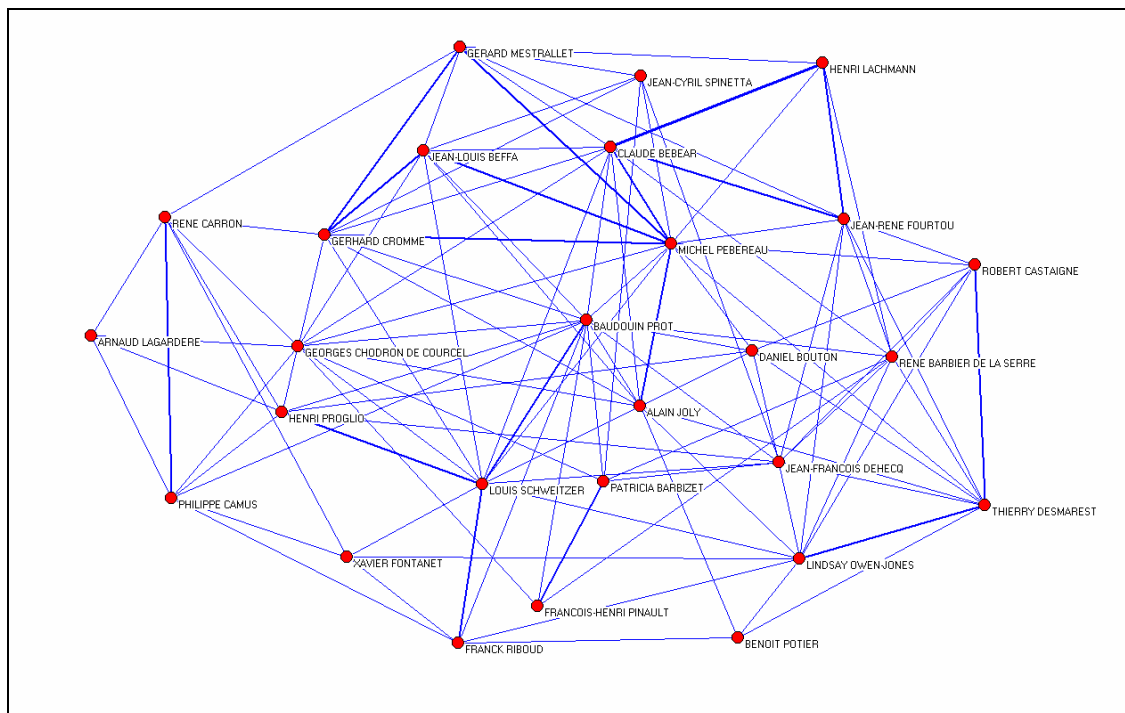
³ Premièrement, orienter un réseau revient souvent à admettre que c'est le « numéro un » de l'entreprise qui invite les autres dirigeants dans son conseil d'administration. Or dans bien des cas, la situation est plus complexe, comme le montre la nomination de Jean-René Fourtou comme PDG de Vivendi à la suite de Jean-Marie Messier. Deuxièmement, l'orientation du réseau signifie également une perte potentielle d'information relationnelle. En effet, dans un réseau orienté, si A coopte B et C, la relation entre B et C ne peut quant à elle être orientée, alors qu'il n'en sont pas moins reliés par un *interlock*. Or cette information peut être cruciale : il est, par exemple, peu probable que des dirigeants à la tête d'entreprises concurrentes se cooptent l'un l'autre car ces liens *interlocks* seraient considérés, à juste titre, comme collusifs. Il est néanmoins possible que ces mêmes dirigeants se côtoient au sein des conseils d'administration d'autres entreprises. Ainsi, Michel Pébereau, président de la banque BNP Paribas, et Baudouin Prot, directeur général-administrateur de BNP Paribas, entretiennent chacun un lien *interlock* avec Daniel Bouton, PDG de la banque Société Générale, via respectivement les conseils d'administration des entreprises Total et Veolia Environnement.

dirigeants sont présents dans 2 sociétés du CAC40, 19 dirigeants dans 3 sociétés, 6 dirigeants dans 4 sociétés et 2 dirigeants dans 5 sociétés.

La plupart des travaux sur les élites patronales s'intéressent uniquement aux « numéros uns », incarnés souvent par la figure du PDG (Joly, 2007, p. 139). Néanmoins, « l'existence d'un 'numéro un' facilement identifiable n'est [...] pas toujours évidente. Par ailleurs, ce 'numéro un' est toujours entouré d'une équipe. [...] Or, ces dirigeants ne sont jamais intégrés dans les corpus. » (Joly, 2007, p. 139).

Sélectionner des dirigeants présents dans plusieurs conseils d'administration est une alternative à la définition des « numéros un ». Le cumul de sièges au sein de sociétés du CAC40 joue alors un rôle d'*indicateur de prestige*, nous permettant de délimiter notre configuration sociale. Nous avons ainsi choisi de nous intéresser aux 27 dirigeants présents dans au moins 3 sociétés. Ces dirigeants, représentant moins de 5 % de la population totale, forment une « élite de premier ordre », du point de vue des liens *interlocks*. Le graphe suivant représente le réseau des liens *interlocks* parmi les 27 membres de l'élite de premier ordre (voir Figure 1)⁴.

Figure 1. Liens *interlocks* entre les dirigeants de l'élite de premier ordre



Lecture : Dans le graphe, les sommets représentent les administrateurs et les arêtes représentent les liens interlocks. Plus l'arête qui relie deux sommets est épaisse, plus il existe de liens interlocks entre les deux administrateurs.

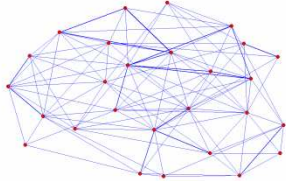
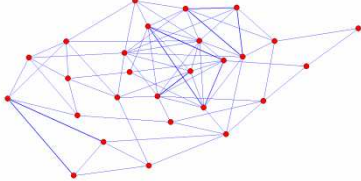
La comparaison au secours de la description

Quelles sont les principales caractéristiques structurales des *interlocks* parmi les membres de l'élite de premier ordre ? D'abord, soulignons que le réseau est constitué d'une seule composante connexe : chaque dirigeant est interconnecté, de manière plus ou moins

⁴ Le graphe a été généré avec le logiciel d'analyse et de visualisation de réseaux *Pajek* ; Le modèle graphique utilisé est l'algorithme *Kamada-Kawai* (de Nooy et al., 2005).

directe, à tous les autres. Le diamètre du réseau est égal à 3, c'est-à-dire que chaque dirigeant peut atteindre n'importe quel autre membre du réseau grâce à deux intermédiaires maximum. La distance géodésique moyenne, qui est la moyenne des distances les plus courtes entre chaque couple de sommets, est égale à 1,77 pas. Ensuite, notons que le réseau contient 114 liens, dont 17 correspondent à des liens multiples du fait de la coappartenance de deux dirigeants à plusieurs instances dirigeantes (soit 15 % de l'ensemble des liens) et que sa densité est élevée (33 %) ⁵. Le réseau formé par les 27 membres de l'élite de premier ordre semble donc dense et cohésif, même si, en tant que tel, il nous est difficile de déterminer si sa topologie, en apparence singulière, est la résultante ou non de logiques sociales. Afin d'aller au-delà de ces conjectures, nous comparons le réseau des *interlocks* à des réseaux générés aléatoirement de manière à mettre en évidence ses spécificités et à ne pas mésinterpréter des propriétés qui relèvent en fait des contraintes juridiques et organisationnelles. Nous avons généré 50 réseaux aléatoires bimodaux ⁶, construits de manière à posséder de nombreuses caractéristiques identiques à celles du réseau *interlock* ⁷. Le Tableau 1 récapitule les différences observées entre le réseau réel et les réseaux aléatoires générés sous contrainte.

Tableau 1. Comparaison entre le réseau *interlock* réel et les 50 réseaux aléatoires

	Réseau <i>interlock</i> réel	Réseaux aléatoires*
		
Densité unimodale	32,5 %	25,6 % (2,45 %)
Nombre total de liens	114	89,9 (8,60)
Proportion de liens multiples	14,9 %	11,7 % (4,18 %)
Diamètre	3	3,67

⁵ La densité, comprise entre 0 % (lorsque tous les individus sont isolés) et 100 % (lorsque tous les individus sont reliés entre eux) est obtenue en divisant le nombre de liens observés dans le réseau par le nombre maximum de liens possibles.

⁶ Le terme « bimodal » qualifie un réseau composé de deux types de sommets différents, ici des sommets « entreprises » et des sommets « dirigeants ». *A contrario*, dans les réseaux unimodaux, tous les sommets sont de même nature.

⁷ Nous devons à Benoît Desmarchelier, doctorant en économie au Clersé, la programmation informatique de l'algorithme permettant de générer les réseaux *interlocks* aléatoires sous contraintes. Dans chaque réseau aléatoire bimodal, les conseils d'administration sont choisis par les individus par un tirage dans une loi uniforme. En outre, les réseaux ont été construits de manière à partager de nombreuses caractéristiques avec le réseau *interlock* de l'élite de premier ordre. Premièrement, comme dans le réseau réel, chaque réseau aléatoire est composé de 27 sommets « dirigeants » et de 40 sommets « entreprises » reliés par 91 liens dirigeants-entreprises. Deuxièmement, chaque dirigeant est présent dans 3 à 5 conseils d'administration et chacune des 40 entreprises ne peut accueillir plus de 18 dirigeants. Ensuite, chaque réseau bimodal aléatoire a été transformé en un réseau unimodal pour lequel nous avons calculé les indicateurs structuraux classiques.

		(0,59)
Distance géodésique moyenne	1,77	1,98 (0,12)

* Pour les réseaux aléatoires, les résultats donnés correspondent à une moyenne pour 50 réseaux. Les écarts-types sont entre parenthèses.

Les différences sont notables entre le réseau réel et les réseaux aléatoires. La densité et la proportion de liens multiples du réseau sont plus grandes dans le réseau de l'élite de premier ordre que dans les réseaux aléatoires, tandis que le diamètre ainsi que la distance géodésique moyenne sont plus faibles. Ces différences confortent notre argument selon lequel la structure du réseau *interlock* est, au moins en partie, le résultat de logiques sociales. Elles légitiment donc le fait de prendre en compte les attributs des acteurs pour dégager les principes de formation des liens *interlocks*.

La morphologie sociale de l'élite de premier ordre

À l'aide du *Who's Who in France*, du *Bottin Mondain*⁸, de plusieurs annuaires d'anciens élèves de grandes écoles, d'un corpus d'articles issus de la presse économique ainsi que de biographies et d'informations disponibles dans les rapports annuels des entreprises du CAC40, nous avons pu recueillir des données sociographiques sur les dirigeants de l'élite de premier ordre.

La configuration sociale considérée semble extrêmement homogène. Les membres de l'élite de premier ordre forment un univers quasi exclusivement masculin. On ne dénombre en effet qu'une femme sur les 27 dirigeants : Patricia Barbizet. Les membres de l'élite de premier ordre sont essentiellement de nationalité française : on ne compte que deux dirigeants étrangers, alors que la plupart des actionnaires déclarés des grandes entreprises françaises cotées à la bourse de Paris sont étrangers (Comet et Pizarro, 2010). La dispersion statistique des âges des dirigeants est relativement faible : la plupart d'entre eux sont nés entre la fin des années 1930 et le tout début des années 1950. Il est plus difficile d'obtenir des données systématiques concernant l'origine sociale des dirigeants. Nous avons réussi à recueillir suffisamment d'éléments d'information sur la profession du père pour positionner 20 des 27 administrateurs dans une hiérarchie sociale découpée en quatre catégories. Parmi eux, on recense 14 administrateurs issus de la haute bourgeoisie, 3 issus de la classe moyenne supérieure, 3 issus de la classe moyenne et aucun issu des classes populaires. D'un point de vue socio-démographique, l'univers social considéré est donc extrêmement homogène. Le portrait type du membre de l'élite de premier ordre est un homme, français, d'environ 60 ans, issu de la haute bourgeoisie. L'étude des parcours scolaires des 27 dirigeants renforce encore l'impression d'homogénéité sociale.

Les membres de l'élite de premier ordre ont majoritairement fréquenté des *grandes écoles*, c'est-à-dire des établissements d'enseignement supérieur qui recrutent leurs élèves par concours et assurent des formations de haut niveau⁹. Vingt-quatre des dirigeants de la configuration, soit près de 90 % de l'effectif total de l'élite de premier ordre, ont étudié au sein d'une ou de plusieurs grandes écoles. En fait, les dirigeants ont fréquenté majoritairement quelques institutions, à savoir l'École polytechnique (Polytechnique ou X), l'École nationale d'administration (ENA), l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po) et l'École des

⁸ Nous nous appuyons principalement sur le *Who's Who in France*, édition 2007 et le *Bottin Mondain*, édition 2003.

⁹ Arrêté du 27 août 1992 relatif à la terminologie de l'éducation (JO du 11 septembre 1992).

hautes études commerciales (HEC). On dénombre ainsi 16 dirigeants passés par une ou plusieurs de ces quatre institutions. Les 8 autres dirigeants ont fréquenté d'autres grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce comme l'École centrale de Paris (Centrale), l'École nationale supérieure du pétrole (ENSP), l'École supérieure du commerce de Paris (ESCP) et l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD). Nous présentons ci-dessous (Tableau 2) un bilan des écoles fréquentées par au moins deux dirigeants de la population.

Tableau 2. Principales grandes écoles fréquentées par l'élite de premier ordre

Établissements	Nombre de dirigeants diplômés	Pourcentage dans la population (N = 27)
Polytechnique	8	30 %
ENA	6	22 %
Sciences Po	6	22 %
HEC	4	15 %
Centrale	2	7 %
INSEAD	2	7 %
ENSP	2	7 %

3. Homophilie, amitié et liens *interlocks*

Les liens interlocks comme expression de solidarités scolaires ?

Le fait d'avoir fréquenté la même grande école favorise-t-il les chances d'être dans un même conseil d'administration ? Pour éclairer cette question, comparons, dans un premier temps, les densités des sous-réseaux formés par les dirigeants issus des mêmes grandes écoles. Les quatre sous-réseaux composés d'au moins 3 dirigeants sont les sous-réseaux Polytechnique (8 dirigeants), ENA (6), Sciences Po (6) et HEC (4). Les calculs de densité indiquent que, dans le réseau *interlocks*, les polytechniciens et les énarques forment deux sous-réseaux beaucoup plus denses que le réseau général. *A contrario*, les anciens d'HEC n'entretiennent pas plus de liens *interlocks* entre eux qu'avec les autres dirigeants du réseau. Quant aux anciens de Sciences Po, ils semblent peu solidaires du point de vue des liens *interlocks*. L'ensemble des résultats est consigné dans le Tableau 3.

Pour conforter ces résultats d'un point de vue statistique, nous avons généré – à l'aide d'une fonction du logiciel d'analyse de réseaux *UCINET*¹⁰ – un grand nombre de graphes aléatoires (plus de 1 000) ayant la même densité globale que le réseau réel et des sous-réseaux aléatoires de même taille que les sous-réseaux réels. Les densités des sous-réseaux observés et des sous-réseaux attendus pour les graphes aléatoires sont ensuite comparées pour évaluer la probabilité que les phénomènes observés sont le produit d'un processus aléatoire, c'est-à-dire qu'il n'y ait aucune corrélation avec l'appartenance à un cercle social particulier (par exemple, le cercle « Polytechnique »). Au final, on observe que, la plupart du temps, les sous-réseaux Polytechnique et ENA sont plus denses que leurs sous-réseaux aléatoires respectifs¹¹.

¹⁰ Fonction *JointCount* dans *UCINET* version 6.287 (*Tools > Testing Hypotheses > Mixed Dyadic/Nodal > Categorical Attributes > Joint-Count*)

¹¹ Dans 99,9 % des cas pour Polytechnique et dans 98,4 % pour l'ENA.

Tableau 3. Homophilie scolaire des diplômés de l’X, l’ENA, Sciences Po et HEC

	Densité du sous-réseau	Centralité de degré moyenne (dans l’ensemble du réseau)
<i>Réseau général (N = 27)</i>	32%	8,4
Polytechnique (N = 8)	64%	10,0
ENA (N = 6)	60%	9,7
Sciences Po (N = 6)	20%	8,7
HEC (N = 4)	33%	8,0

Lecture : Les polytechniciens entretiennent deux fois plus de liens entre eux que les 27 dirigeants dans l’ensemble du réseau (densité de 64 % contre 32 % dans le réseau général). Ils ont néanmoins plus de liens interlocks que les autres d’une manière générale, ce qui pondère légèrement les écarts de densité intra-groupe : leur centralité moyenne (c’est-à-dire leur nombre de liens) est de 10, contre 8,4 pour l’ensemble des dirigeants.

Du point de vue des liens *interlocks*, les deux grandes écoles les plus fréquentées par les dirigeants de l’élite de premier ordre semblent être productrices de solidarités entre *anciens élèves*. Ces premiers résultats sont confortés par l’étude détaillée de la répartition des liens multiples dans le réseau *interlock* : alors que l’on dénombre 17 liens doubles sur l’ensemble des 114 liens du réseau (ce qui représente environ un septième des liens), plus d’un quart des liens entre dirigeants polytechniciens sont multiples (5 liens sur 18). Ajoutons à cela que dans le sous-réseau « Polytechnique », ces liens multiples apparaissent dans les instances dirigeantes de sociétés présidées par des polytechniciens. Le phénomène est cependant moins accentué dans le sous-réseau ENA : seuls deux liens sur neuf sont doubles.

Comment expliquer les différences en matière de solidarités scolaires ? Nous pensons que la solidarité effective entre les anciens élèves de certaines grandes écoles qui s’exprime à travers l’existence de liens *interlocks* peut être comprise comme la résultante de deux phénomènes qui se combinent. Elle est d’abord un effet émergent produit par l’ancienneté de l’institution, les conditions objectives de recrutement et de formation scolaire – concours d’entrée, taille de la promotion, durée de la formation, caractère contraignant des enseignements, obligation ou non de résider en internat, etc. Elle est aussi le produit des efforts déployés par l’école en vue de favoriser un sentiment d’identification des élèves vis-à-vis de l’institution, un *esprit de corps scolaire* sur lequel se constitue un capital social commun à tous les anciens élèves d’une même école (Bourdieu, 1980). Il existe en effet une véritable différence entre l’ENA et Polytechnique, d’un côté, qui sont les deux grandes écoles les plus prestigieuses mais aussi celles qui cherchent le plus à promouvoir un esprit de corps, et des écoles comme HEC ou Sciences Po, de l’autre côté, dont les contraintes d’assiduité sont notamment plus modérées (voir notamment Bellier, 1992).

Proximité idéologique, amitié et liens interlocks

Nous nous intéressons ici aux coappartenances à un même groupement patronal – entendu comme club ou association investis par des dirigeants d’entreprise – afin de reconstituer, au moins partiellement, les liens d’affinité idéologique et d’amitié qui unissent les dirigeants de l’élite de premier ordre. Cette analyse ne concerne pas tous les groupements patronaux auxquels adhèrent les 27 dirigeants, mais uniquement ceux qui sont les plus à même d’éclairer les solidarités patronales : certains espaces de sociabilité patronale étant

marqués idéologiquement voire affectivement, il peut exister une interdépendance entre les liens *interlocks* et le fait d'être membre d'un même groupement patronal.

Les *think tanks* – ou cercles de réflexion – constituent le premier type d'organisation considéré. Après avoir dressé une liste (la plus exhaustive possible) des *think tanks* auxquels adhèrent les membres de l'élite de premier ordre, nous avons retenu les organisations ayant à leur tête au moins deux dirigeants de l'élite de premier ordre¹² : l'Institut de l'entreprise, l'Institut Aspen France et l'Institut Montaigne. Ces trois cercles de réflexion ont pour point commun de défendre la liberté d'entreprendre et des valeurs libérales.

Premier constat, les dirigeants membres de chacun des *think tanks* sont particulièrement reliés entre eux par des *interlocks*¹³. Le sous-réseau formé par les 3 dirigeants membres du bureau de l'Institut de l'entreprise est une clique (densité de 100 %). Le sous-réseau *interlock* formé par les quatre dirigeants membres du conseil d'orientation de l'Institut Aspen France est une composante connexe dont la densité est très élevée (83 %). De plus, trois des cinq liens qui unissent ces dirigeants sont doubles. Enfin, les deux dirigeants de l'Institut Montaigne sont simultanément présents dans trois conseils d'administration. Ce sont les deux dirigeants du CAC40 ayant le plus de coappartenances dans des organes de gouvernance.

Deuxième constat, on observe que, parmi les dirigeants membres d'au moins un de ces *think tanks*, un seul n'est pas membre du club Entreprise et Cité en 2006¹⁴. Même si, selon Claude Bébéar, président d'Entreprise et Cité, le club est une association de dirigeants d'entreprise soucieux d'affirmer le rôle de l'entreprise dans la cité, ses membres la définissent plutôt comme une « bande de copains » qui se réunissent régulièrement pour bavarder, pour partager de bons repas et pour aller chasser (voir notamment Abescat et Lhaik, 1999). À l'origine, le cercle comptait une petite dizaine de dirigeants qui, comme le rappelle Claude Bébéar, n'ont « jamais rien demandé à l'État » (Fredet, 2005). Au cours des années 1990, Entreprise et Cité s'est élargi et le cercle comprenait environ vingt-cinq membres en 2006, tous dirigeants de très grandes entreprises.

Considérons maintenant le sous-réseau *interlock* « Entreprise et Cité » composé de 6 des 27 dirigeants du réseau général. Premièrement, on observe que sa densité est très élevée (87 %). Comme précédemment, à l'aide du logiciel UCINET, nous comparons nos résultats à ceux obtenus dans des sous-réseaux aléatoires. Il en résulte que la densité du sous-réseau « Entreprise et Cité » est toujours supérieure à celles des sous-réseaux aléatoires de même taille (dans 100,0 % des cas). En outre, dans le sous-réseau réel, on observe que près d'un lien *interlock* sur deux est un lien multiple (contre un lien sur sept dans le réseau général). On note enfin que l'ensemble des liens *interlocks* entre les six dirigeants du club Entreprise et Cité résulte de la coprésence dans cinq conseils d'administration de sociétés du CAC40, toutes dirigées par l'un des six membres du club patronal.

Au sein du réseau considéré, la formation des liens *interlocks* renvoie donc à une solidarité reposant sur des bases idéologiques et affinitaires : les dirigeants membres de l'élite de premier ordre, qui se côtoient dans certains espaces de sociabilité marqués idéologiquement (ici, des *think tanks* libéraux), ont tendance à se coopter dans les conseils des sociétés du CAC40 alors même qu'ils sont diplômés d'écoles différentes (École polytechnique, ENA et HEC, voire formation universitaire pour l'un d'entre eux). Cette

¹² Le faible nombre de *think tanks* fréquentés simultanément par les dirigeants de l'élite de premier ordre s'explique à la fois par la taille de la population ($N = 27$), mais aussi par le fait qu'il existe en France un grand nombre de clubs de réflexion. Lorsque l'on augmente l'effectif de la population, le nombre de *think tanks* gouvernés par au moins deux dirigeants est bien plus important.

¹³ Les cercles sociaux formés par les trois *think tanks* ne recoupent pas les cercles sociaux de type scolaire.

¹⁴ Il s'agit de Gerhard Cromme, PDG de ThyssenKrupp, qui est aussi le seul membre de l'élite de premier ordre ne résidant pas en France.

interprétation des liens *interlocks* vient ainsi compléter les observations précédentes relatives à l'homophilie scolaire des polytechniciens et des énarques.

Conclusion

En France, quelques dizaines de dirigeants d'entreprises cumulent des postes d'administrateurs au sein des principales entreprises cotées en bourse. Ce faisant, ils forment un réseau de relations complexes dont nous avons dégagé un sous-groupe particulièrement cohésif, qui forme l'élite de premier ordre. Ses 27 membres (principalement des hommes d'une soixante d'années issus de la haute bourgeoisie et diplômés de grandes écoles) cumulent au moins trois mandats d'administrateurs dans les organes de gouvernance des entreprises du CAC40. La structure du réseau montre, à la lumière des propriétés sociales des individus qui le composent, que les liens *interlocks* résultent, au moins en partie, de logiques sociales.

Si l'on considère l'incidence des cercles sociaux fondés sur le passage par un même établissement scolaire de renom, on observe des effets différenciés. Les huit diplômés de l'École polytechnique forment un sous-réseau particulièrement dense et composé de nombreux liens *interlocks* multiples. De plus, ces liens résultent de la coappartenance à des conseils d'administration d'entreprises dirigées par des polytechniciens. Les dirigeants énarques forment eux aussi un sous-réseau dense, bien que composé de moins de liens multiples. À l'opposé, les diplômés de Sciences Po et d'HEC ne sont pas solidaires du point de vue des liens *interlocks*. Les solidarités scolaires ne permettent bien entendu d'éclairer qu'une partie des liens du réseau. Une analyse basée sur l'affiliation à des groupements patronaux marqués idéologiquement permet d'introduire une autre forme de solidarité. Les dirigeants à la tête de *think tanks* libéraux forment un sous-réseau particulièrement dense, composé de nombreux liens multiples et qui se cooptent dans les conseils d'administration qu'ils président. On retrouve la plupart d'entre eux au sein d'Entreprise et Cité, un club patronal – fondé et dirigé par Claude Bébéar, président d'AXA – regroupant des dirigeants qui se côtoient fréquemment et en bonne amitié.

L'analyse du réseau de l'élite de premier ordre couplée à l'étude des parcours scolaires, des affinités idéologiques et des liens d'amitié montre que sa structure est la résultante de logiques sociales identifiables. Gageons que l'introduction d'autres cercles sociaux – par exemple, ceux liés à la parenté – permettrait d'approfondir les déterminants sociaux de la formation des liens *interlocks*. Cependant, ces liens sont le résultat de processus qui se jouent aussi bien au niveau interindividuel qu'au niveau interorganisationnel. C'est pourquoi une analyse multiniveaux offrirait une meilleure compréhension de ces mécanismes¹⁵.

¹⁵ Nous remercions grandement Benoît Desmarchelier pour son appui informatique concernant la création des réseaux *interlocks* aléatoires.

Bibliographie

- AGARDI D., ALCOUFFE A., 2007 Les réseaux d'entreprises en France et en Allemagne de 1992-2006, *Notes du LIRHE* – Toulouse, n° 448, p. 1-20.
- BAUER M., 1988 Grands patrons, capital, État et entreprise, « les 200 » révèlent, *Sociologie du travail*, vol. 30, n° 4, p. 567-584.
- BAUER M., BERTIN-MOUROT B., 1987 *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris : Seuil.
- BELLIER I., 1992 Regard d'une ethnologue sur les énarques, *L'Homme*, vol. 32, n° 121, p. 103-127.
- BOUGLÉ C., 1925 [1897] *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Paris : Librairie F. Alcan.
- BOURDIEU P., 1980 Le capital social. Notes provisoires, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31, p. 2-3.
- BOURDIEU P., 1981 Épreuve scolaire et consécration sociale, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 39, p. 3-70.
- BOURDIEU P., 1989 *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris : Éditions de Minuit.
- BOURDIEU P., SAINT MARTIN M., 1978 Le Patronat, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 20-21, p. 3-82.
- COMET C., FINEZ J., 2010 Le cœur de l'élite patronale : reproduction sociale et réseaux de gouvernance, *Sociologies Pratiques*, n° 21, p. 49-66.
- COMET C., PIZARRO N., 2010 The Cohesion of Intercorporate Networks in France, *Procedia Social and Behavioral Sciences* (à paraître).
- CONVERT B., HEILBRON J., 2005 La réinvention américaine de la sociologie économique, *L'Année sociologique*, vol. 55, n° 2, p. 329-364.
- DEL VECCHIO N., 2010 Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise, *Revue française de gestion*, n° 202, p. 145-161.
- DE NOOY W., MRVAR A., BATAGELJ V., 2005 *Exploratory Social Network with Pajek*, Cambridge : Cambridge University Press.
- DUDOUE F.-X., GRÉMONT É., 2007 Les grands patrons et l'État en France : 1981-2007, *Sociétés contemporaines*, n° 68, p. 105-131.
- ELIAS N., 1991 [1970] *Qu'est-ce que la sociologie ?*, La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube.
- JOLY H., 2007 Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique, *Sociétés Contemporaines*, n° 68, p. 133-154.
- KADUSHIN C., 1995 Friendship among the French Financial Elite, *American Sociological Review*, vol. 60, n° 2, p. 202-221.
- MERCKLÉ P., 2004 *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris : La Découverte.
- MILLS C.W., 1969 [1956] *L'élite du pouvoir*, Paris : Maspéro.
- MIZRUCHI M.S., 1996 What Do Interlocks Do: An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates, *Annual review of sociology*, vol. 22, p. 271-298.

MIZRUCHI M.S., HAN S.-K., DORDICK G.A., 1995 Flux de ressources et réseaux inter-organisationnels. Prêts bancaires et représentation au conseil d'administration, *Revue française de sociologie*, vol. 36, n° 4, p. 655-684.

OFFERLÉ M., 2009 *Sociologie des organisations patronales*, Paris : La Découverte.

SIMMEL G., 1999 [1908] *Sociologie, étude des formes de la socialisation*, Paris : PUF.

SULEIMAN E.N., 1979 *Les élites en France. Grands corps et grandes écoles*, Paris : Seuil.

WINDOLF P., 1999 L'évolution du capitalisme moderne. La France dans une perspective comparative, *Revue française de sociologie*, vol. 40, n° 3, p. 501-529.

ZALIO P.-P., 2003 Un monde patronal régional dans les années 1930. Une perspective configurationnelle, *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, n° 41-42, p. 137-176.

Sources

ABESCAT B., LHAÏK C., 1999 Bébéar. L'homme qui tire toutes les ficelles, *L'Express*, n° 2512.

BILGER P., 2007 *Causeries à bâtons rompus. Bloc-notes*, Paris : Le Publieur.

BOTTIN MONDAIN, 2003 *Le Bottin Mondain*, Paris : Société du BM.

FREDET J.-G., 2005 Capitalisme : les derniers « parrains », *Le Nouvel Observateur*, n° 2108

MESSIER J.-M., MESSAROVITCH Y., 2002 *Mon vrai journal*, Paris : Balland.

MOOG P.-E., 2008 *Les groupes de réflexion et d'influence en Europe. 200 think tanks passés au crible*, Paris : L'Expansion.

NORA D., 2004 La troisième vie de Jean-René Fourtou, *Le Nouvel Observateur*, n° 2060.

Rapports annuels 2006 des sociétés du CAC40.

WHO'S WHO, 2007 *Who's Who in France : Qui est qui en France*, Paris : Jacques Laffitte, 39^e édition.