



**HAL**  
open science

## Le cœur de l'élite patronale

Catherine Comet, Jean Finez

► **To cite this version:**

Catherine Comet, Jean Finez. Le cœur de l'élite patronale. Sociologies pratiques, 2010, 21, p. 49-66. <hal-00669268>

**HAL Id: hal-00669268**

**<https://hal.science/hal-00669268v1>**

Submitted on 12 Feb 2012

**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.



HAL Authorization

C. Comet, J. Finez, 2010. « Le cœur de l'élite patronale : reproduction sociale et réseaux de gouvernance », *Sociologies pratiques*, n 21, p. 49-66.

## Le cœur de l'élite patronale

Catherine COMET<sup>1</sup> et Jean FINEZ<sup>2\*</sup>

*Nous analysons les caractéristiques sociodémographiques, les formations et les trajectoires professionnelles des dirigeants des 100 premières sociétés françaises cotées, en vue d'éclairer les facteurs d'appartenance au cœur de l'élite patronale. Au final, il s'avère qu'être issu de la haute bourgeoisie voire être un héritier sont des atouts, alors que les carrières internationales sont un handicap.*

Avec la libéralisation des marchés financiers, l'actionnariat des grandes sociétés françaises cotées s'est profondément diversifié. Aujourd'hui, la plupart des actionnaires déclarés sont étrangers et, parmi eux, prédominent les investisseurs américains : ils représentaient fin 2006 à eux seuls un tiers des liens de participation déclarés dans les 125 sociétés françaises les plus capitalisées (Comet and Pizarro, 2010). Cette évolution devrait, en principe, modifier la morphologie de l'élite patronale, avec la montée en puissance des dirigeants diplômés d'un MBA dans de prestigieuses universités américaines ou ayant fait une partie de leur carrière à l'étranger. Pourtant, les sociologues soulignent au contraire un robuste mécanisme de reproduction sociale avantageant les dirigeants accédant à leur poste soit grâce au capital économique de leur famille, soit grâce au passage par de grandes écoles telles que Polytechnique ou l'ENA et par la haute fonction publique (Bourdieu et Saint Martin, 1978 ; Bourdieu, 1989 ; Bauer et Bertin-Mourot, 1987, 1997, 2000 ; Dudouet et Grémont, 2007). L'objectif de cet article est d'éclairer cette paradoxale inertie de l'élite patronale en nous concentrant sur les chefs de l'exécutif des 100 sociétés françaises les plus capitalisées à la bourse de Paris.

Les liens de coappartenance dans les organes de gouvernance (en anglais *interlocking directorships* ou *interlocks*) forment un noyau, rassemblant plus de la moitié des dirigeants, que nous nommons le « cœur de l'élite patronale ». L'autre moitié est essentiellement composée de dirigeants isolés et de quelques groupes comprenant de deux à quatre dirigeants, que nous nommons les « marginaux ». Ceux-ci font parfois partie de structures de gouvernance d'autres sociétés, étrangères, de taille plus limitées ou ne faisant simplement pas partie de notre univers (les 100 principales capitalisations à la bourse de Paris). Néanmoins, la structure du réseau nous indique un clivage entre, d'une part, un groupe de dirigeants bien

---

<sup>1</sup>Clersé, Université de Lille 1.

<sup>2</sup> Clersé, Université de Lille 1.

\* Nous tenons à remercier Alice Deleurence, étudiante en sociologie à l'Université de Lille 1, pour sa contribution à ce projet de recherche, ainsi que Claire Lemerrier, Pierre François et le comité de rédaction de *Sociologies Pratiques* pour leurs remarques sur une version préliminaire de ce texte. Il a également bénéficié de commentaires des participants aux journées d'études du Réseau Thématique « Réseaux sociaux » de l'Association Française de Sociologie des 16 et 17 mars 2010 à Toulouse, au cours desquelles il a fait l'objet d'une communication.

interconnectés et, de l'autre, des dirigeants relativement isolés vis-à-vis de l'ensemble considéré. Le groupe principal concentre une grande capacité d'influence et de coordination. Si ce cœur de l'élite patronale exerce un pouvoir notable au sein du patronat, il est important de comprendre sur quels critères se fonde la sélection de ses membres. Nous analysons l'impact de l'origine sociale, de la formation, de la carrière et du prestige sur le fait d'appartenir ou non à ce noyau.

Cette analyse aboutit à mettre en lumière le conservatisme de cette élite. La première partie de l'article présente une rapide synthèse des recherches sociologiques menées sur les grands patrons en France, qui mettent l'accent sur le rôle de l'État dans la formation et la sélection de l'élite patronale ainsi que sur celui du capital économique de la famille. La deuxième partie détaille la méthodologie mise en œuvre dans cette étude, fondée sur une approche classique en analyse de réseaux sociaux : les *interlocks*. La troisième partie analyse la structure des *interlocks* parmi les dirigeants et compare les profils des membres du noyau principal à ceux des autres dirigeants. Si, du point de vue d'un certain nombre de caractéristiques comme l'âge, le sexe et la nationalité, les dirigeants des deux groupes sont relativement semblables, ils se différencient au regard de leur origine sociale, de leur formation, de leur carrière professionnelle et de leur prestige. La quatrième partie montre les principaux déterminants de l'appartenance au noyau principal. L'atout « État », considéré par de nombreux auteurs comme le principal facteur de structuration des élites patronales en France, disparaît face à l'atout « capital » : le fait d'être le dirigeant d'une entreprise très capitalisée, d'être un héritier ou encore d'être issu de la haute bourgeoisie favorise les chances d'appartenir au cœur de l'élite patronale ou d'y être invité, alors que les carrières internationales constituent plutôt un handicap.

## **La reproduction sociale des classes dominantes**

### *Les approches fondées sur les attributs des acteurs*

Au cours des années 1970 et 1980, de nombreux travaux ont abordé la question des élites économiques en France (Birnbaum *et al.*, 1978 ; Levy-Leboyer, 1979 ; Bourdieu et Saint Martin, 1978 ; Bourdieu, 1989 ; Bauer et Bertin-Mourot, 1987). Néanmoins, depuis cette époque, le grand patronat a peu suscité l'intérêt des chercheurs (Joly, 2007). Malgré les transformations ayant affecté l'économie, ces travaux – et plus particulièrement ceux de Bourdieu et Saint Martin (1978) et de Bauer et Bertin-Mourot (1987) – constituent encore aujourd'hui les cadres de référence sur la question.

Dans l'article « Le patronat », tout en soulignant le fait que les grands patrons forment un groupe relativement homogène, Pierre Bourdieu et Monique de Saint Martin montrent que la *structure du capital* d'un chef d'entreprise peut revêtir deux formes correspondant à des modes de reproduction distincts. Les « patrons privés », descendants des familles de la bourgeoisie industrielle, doivent leur position sociale au *capital économique* de leur famille et aux relations qu'ils entretiennent avec des familles alliées. À l'opposé, la reproduction des « patrons d'État », c'est-à-dire des « patrons placés à la tête des grandes entreprises liées à l'État » (Bourdieu et Saint Martin, 1978, p. 14), est une reproduction sociale *statistique* qui repose sur un *capital à composante scolaire*. Issus de familles aisées mais non propriétaires d'entreprises (hauts fonctionnaires et professions libérales notamment), ces patrons doivent leur poste de PDG aux relations qu'ils ont nouées dans les écoles d'élite comme l'ENA ou Polytechnique et dans la haute administration.

Pour Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot (1987), l'univers du patronat est composé non pas de deux mais de trois types de dirigeants. Les grands patrons « héritiers »

appartiennent à la famille propriétaire de l'entreprise et, de ce fait, disposent d'un « atout capital », justifiant qu'ils occupent le poste de « numéro un ». Les détenteurs de l'« atout État » sont les dirigeants qui, après une formation dans une ou plusieurs grandes écoles, un passage dans la haute fonction publique (grands corps ou ministères) et forts de leurs réseaux relationnels, se sont reconvertis dans le secteur privé, en étant directement catapultés à la tête d'une grande entreprise. Enfin, les « numéros un » ne bénéficiant pas de « la loi du sang » ou des effets du « pantouflage »<sup>3</sup> ont, quant à eux, dû gravir les échelons organisationnels. Ces grands patrons se font d'autant plus rares que l'on monte dans la hiérarchie des entreprises.

### *Reproduction sociale et réseaux patronaux*

En dépit de divergences d'analyse, les deux équipes de sociologues se rejoignent sur un point : elles attachent un grand intérêt aux trajectoires individuelles des dirigeants d'entreprise, mais étudient peu leur structure relationnelle. À propos des États-Unis et de la Grande-Bretagne, Michael Useem montre que les liens de coappartenance dans les conseils d'administration forment une structure, « *the inner circle* », cruciale pour comprendre les dernières transformations du capitalisme (1984). D'après lui, le capitalisme familial aurait, depuis le début du vingtième siècle, été supplanté par le capitalisme managérial, qui serait lui-même éclipsé, depuis quelques décennies, par le capitalisme institutionnel. Dans cette dernière configuration, le réseau des dirigeants des plus grands groupes concentre un pouvoir inédit, notamment en matière d'influence politique. En faire partie est devenu décisif pour la carrière d'un dirigeant, car cela procure une masse d'informations sur le monde des affaires et une hauteur de vue incomparables. Cette nouvelle élite défendrait les intérêts des grands groupes, différents de ceux de la classe dominante (Useem, 1990). D'autres auteurs montrent néanmoins que la structure des *interlocks* trahit un recoupement entre les intérêts des grandes sociétés et ceux des classes dominantes dans les pays anglo-saxons (voir par exemple Bearden and Mintz, 1987 ; Harrigan, 2007).

Les études comparatives montrent que les liens de coappartenance dans les organes de gouvernance des principales sociétés cotées forment un noyau plus cohésif en France qu'en Allemagne, en Grande-Bretagne ou aux États-Unis (Windolf, 2002). Cette spécificité française ne permet-elle pas d'éclairer le puissant mécanisme de reproduction sociale décrit par Bourdieu ? Dans quelle mesure les liens de coappartenance dans les organes de gouvernance contribuent-ils à l'inertie de l'élite patronale française ?

### **Analyser les *interlocking directorships***

#### *Collecte de données*

L'étude porte sur les dirigeants des 101 plus grandes sociétés cotées françaises du point de vue de leur capitalisation boursière<sup>4</sup>. D'autres critères, comme leur chiffre d'affaire ou leur effectif, seraient moins pertinents, dans la mesure où ceux-ci varient fortement en fonction du secteur d'activité. Les sociétés sélectionnées sont de nationalité française, c'est-à-dire que leur

---

<sup>3</sup> Terme issu de l'argot polytechnicien, le « pantouflage » consiste pour un haut fonctionnaire à quitter le secteur public pour un poste dans une entreprise privée.

<sup>4</sup> Nous ne pouvons pas parler de « l'ensemble des grandes sociétés françaises », dans la mesure où plusieurs grandes sociétés sont exclues de l'univers, en particulier les entreprises n'ayant pas leur siège en France comme EADS, les entreprises publiques comme La Poste ou la SNCF ainsi que certains groupes familiaux non cotés en bourse comme le groupe Auchan. Mais ces critères restrictifs garantissent des modes de recrutement des administrateurs plus homogènes.

siège social est situé en France. Les variations sont considérables entre la société la plus capitalisée, Total, et la moins capitalisée, près de 100 fois moins capitalisée. Notons néanmoins que plus de 90% de ces entreprises sont reliées entre elles par des liens *interlocks*<sup>5</sup>, alors que cette part diminue dans un univers plus large. Les dirigeants étudiés sont les chefs de l'exécutif<sup>6</sup>, au 31 décembre 2006, de ces sociétés. Ils sont au total 98, car plusieurs d'entre eux dirigent deux sociétés de l'univers (Jean-Charles Naouri, Vincent Bolloré et Jean-François Roverato). En tant que mandataires sociaux, ils sont en charge de la gestion quotidienne de l'entreprise et en sont responsables vis-à-vis des tiers.

Nous avons collecté des données dans des bases de données sur les entreprises telles qu'Amadeus, dans les éditions 2003, 2008 et 2010 du dictionnaire biographique *Who's Who in France*, dans la presse et dans les documents de référence annuels des sociétés. Ces informations ont ensuite été codées de manière à tester nos hypothèses. Nous avons construit plusieurs variables pour décrire les profils des dirigeants : des variables démographiques (âge, sexe, nationalité), des variables sur l'origine sociale en fonction de la profession du père<sup>7</sup>, sur le fait d'être un héritier de la famille propriétaire du groupe dirigé ou de faire partie des 500 plus grandes fortunes industrielles en France d'après le magazine *Challenges*, des variables sur le type de diplôme acquis – Polytechnique, grande école de commerce (HEC, ESSEC, ESCP, Sciences Po), ENA, MBA... –, des variables sur la carrière (début dans l'administration, carrière internationale ou carrière interne au groupe), des variables sur le prestige (ancienneté dans le *Who's Who*, capitalisation de la société dirigée).

#### *Méthode d'analyse de réseaux sociaux*

À partir de ces caractéristiques, nous cherchons à éclairer la structure des liens *interlocks*. L'étude des *interlocks* est classique en analyse de réseaux sociaux, surtout aux États-Unis, où les risques de collusion et d'ententes entre grandes sociétés éveillent une attention méfiante depuis plus d'un siècle (Mizruchi, 1996). On parle dans le cas des *interlocks* de réseau bimodal par opposition aux réseaux unimodaux ne comprenant qu'un seul type d'entités, en général des individus, et plus rarement des groupes, des organisations ou des pays. On peut transformer ces réseaux bimodaux en réseaux unimodaux comprenant soit des entreprises reliées entre elles par des administrateurs communs, soit des administrateurs reliés entre eux par leurs coappartenances aux organes de gouvernance de ces sociétés. Tel est notre parti pris dans cette étude : nous nous concentrons sur les dirigeants et leurs liens de coappartenance dans les organes de gouvernance. Il faut manier les données sur les *interlocks* avec précaution. D'une part, il s'agit d'une information limitée : un lien ne traduit qu'une simple relation d'interconnaissance et de discussion (au moins au cours des réunions des conseils d'administration, en moyenne une dizaine de fois par an). D'autre part, ces réseaux ont des propriétés spécifiques et se prêtent donc à des analyses différentes de celles des réseaux unimodaux (Breiger, 1974 ; Pizarro, 2007). Ces réseaux sont le résultat de processus à la fois interindividuels et interorganisationnels.

---

<sup>5</sup> Un lien *interlock* apparaît entre deux sociétés dès lors que l'administrateur de l'une d'elle siège dans un organe de gouvernance de l'autre.

<sup>6</sup> Les détenteurs du pouvoir exécutif sont *directeurs généraux* ou *présidents-directeurs généraux* lorsque l'entreprise est une société anonyme à structure moniste, *présidents de directoire* lorsque l'entreprise est une société anonyme à structure duale, et *gérants commandités* dans le cas où l'entreprise est une société en commandite par actions.

<sup>7</sup> L'information la plus difficile à collecter concerne l'origine sociale. Nous avons réussi à collecter des données relativement précises concernant la profession du père de 71 % des dirigeants. Un travail de catégorisation nous a ensuite permis de positionner les dirigeants dans une hiérarchie sociale découpée en quatre classes : haute bourgeoisie (39 dirigeants sur 69), classe moyenne supérieure (20), classe moyenne inférieure (8), classe populaire (2).

Pour décrire la structure de ces liens, nous analysons notamment la densité du réseau, c'est-à-dire le nombre de liens rapporté au nombre total de liens possibles, et la centralité de degré des dirigeants, qui dépend du nombre de coappartenances dans les organes de gouvernance. La connexité du réseau dépend, quant à elle, du fait que les individus sont reliés ou non entre eux par au moins un chemin. Un composant connexe est ainsi un ensemble de dirigeants reliés entre eux par une chaîne ininterrompue. Le nombre de composants d'un réseau reflète sa plus ou moins grande fragmentation en sous-groupes isolés. Ces analyses sont menées avec le logiciel Pajek (voir de Nooy *et al.*, 2005). Puis, nous comparons les caractéristiques des dirigeants faisant partie du composant principal du réseau, le cœur de l'élite patronale, avec celles des dirigeants qui n'en font pas partie, les marginaux. Enfin, dans la dernière partie nous testons nos hypothèses à partir de modèles de régression logistique avec trois différentes variables dépendantes : la première concerne l'appartenance au cœur de l'élite patronale, la deuxième le fait d'être invité dans un autre organe de gouvernance et la troisième le fait d'être invité dans le cœur de l'élite patronale. Un administrateur est théoriquement nommé par l'assemblée générale des actionnaires. Néanmoins, *de facto*, c'est le principe de cooptation qui semble prévaloir au sein des grandes entreprises françaises. La plupart du temps, les nouveaux membres du conseil d'administration (CA) sont désignés par les administrateurs déjà en place, sur proposition du PDG, et l'assemblée générale des actionnaires entérine la décision prise par le CA.

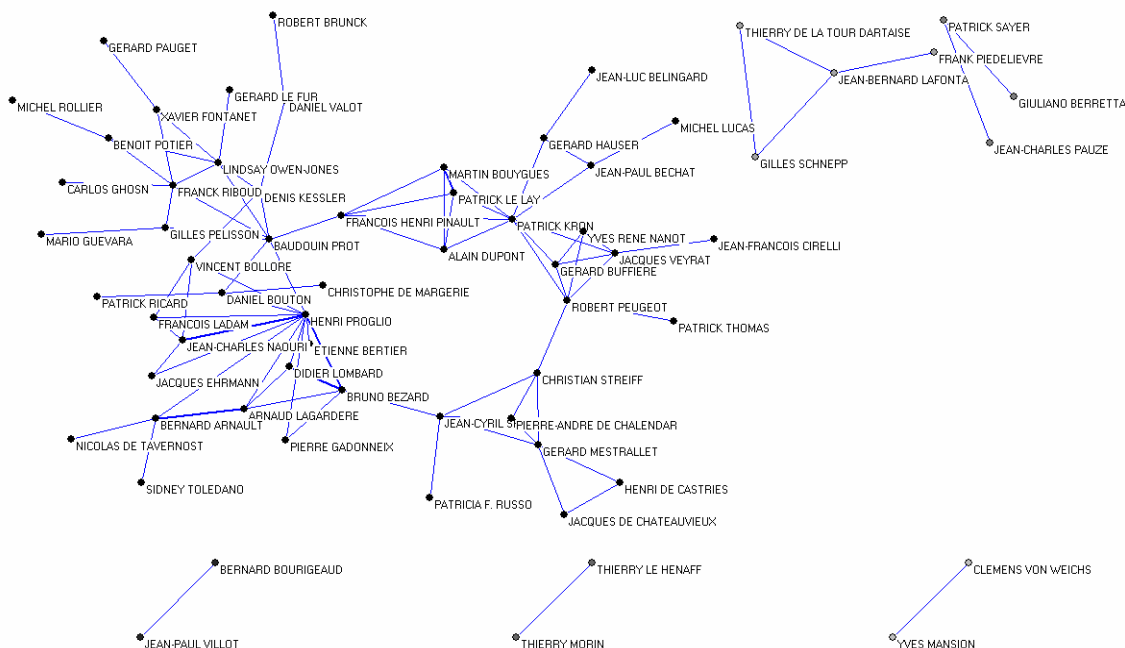
## **Caractéristiques et réseaux des dirigeants**

### *Le réseau de coappartenance dans les organes de gouvernance*

Le réseau des *interlocks* parmi les 98 dirigeants comprend 6 principaux composants (voir la Figure I) : un composant principal et cinq composants de 2 à 4 dirigeants. Le reste du réseau est uniquement composé d'isolats, c'est-à-dire de dirigeants ne siégeant dans aucune autre société de l'univers et n'ayant aucun autre dirigeant de la population étudiée siégeant dans les organes de gouvernance de sa société. Le réseau contient 96 liens, dont 5 correspondent à des coappartenances multiples ; sa densité est de 2 %. Dans le composant principal, la densité est naturellement plus élevée (6,3 %). La distance géodésique est calculée à partir du plus court chemin entre deux sommets. La distance géodésique moyenne est d'environ 4 dans ce composant, c'est-à-dire que les dirigeants de ce composant peuvent, en moyenne, atteindre n'importe quel autre dirigeant du composant grâce à trois intermédiaires. Les dirigeants les plus centraux sont : Henri Proglio (13 liens de coappartenance), Patrick Kron (10), Baudouin Prot (7), Lindsay Owen-Jones, Franck Riboud et Robert Peugeot (6). Cette hiérarchie change si l'on considère les centralités d'intermédierité, qui mesurent la propension d'un dirigeant à mettre en relation des personnes séparées. Baudouin Prot arrive premier (avec une intermédierité de 0,52), devant Henri Proglio (0,44), Patrick Kron et François-Henri Pinault (0,31). Ce palmarès reste inchangé pour les centralités de proximité, mesurant la propension d'un sommet à être proche de tous les autres. Une centralité de proximité élevée indique une capacité à diffuser facilement des informations parmi les autres dirigeants du composant.

Cette structure distingue deux principaux groupes de dirigeants : le cœur du réseau (N=53) et les marginaux (N=45). La première catégorie de dirigeants possède un avantage structurel : étant interconnectés, ces dirigeants peuvent communiquer entre eux et ainsi mieux se mobiliser en cas de besoin. Elle forme une structure circulaire, évoquant une forme de solidarité indirecte et limitée.

FIGURE I. – *Les composants comportant au moins deux dirigeants*



NB : Pour une meilleure lisibilité, nous n'indiquons sur ce graphe que les dirigeants ayant au moins un mandat commun dans un organe de gouvernance avec un autre des hauts dirigeants retenus dans l'étude.

*Différences entre « membres du cœur de l'élite patronale » et « marginaux »*

Nous distinguons dans le Tableau I les dirigeants faisant partie du cœur de l'élite patronale de ceux qui n'en font pas partie. Il s'agit d'évaluer de manière descriptive les caractéristiques qui les différencient. Les dirigeants des 100 principales sociétés françaises cotées sont quasi exclusivement des hommes. On ne compte qu'une seule femme parmi eux, qui est américaine : Patricia Russo à la tête d'Alcatel-Lucent. Plus de 90 % des dirigeants sont français, alors que, rappelons-le, la plupart des actionnaires déclarés sont étrangers. L'âge moyen est de 56 ans. Il est légèrement plus élevé dans le cœur de l'élite. Les dirigeants du cœur de l'élite patronale se distinguent toutefois plus nettement sur les autres variables : l'origine sociale, la formation, la carrière et le prestige.

Concernant l'origine sociale, plus des deux tiers des dirigeants du cœur de l'élite sont issus de la haute bourgeoisie, contre deux cinquièmes des autres dirigeants. La profession du père la plus citée est « dirigeants d'entreprise » : 32 fois sur les 69 professions du père que nous avons pu reconstituer, c'est-à-dire que près de la moitié des dirigeants sont eux-mêmes fils de dirigeants. Parmi les autres professions que nous avons codées « haute bourgeoisie », on compte principalement des hauts fonctionnaires, des chirurgiens et des viticulteurs propriétaires de grands domaines. Si la reproduction sociale est de rigueur parmi les dirigeants, elle fonctionne à plein régime dans le cœur de l'élite patronale. De même, on trouve une plus grande part d'héritiers (21 %), que dans le reste du réseau (11 %). En revanche, environ un cinquième des dirigeants sont répertoriés dans le classement des 500 principales fortunes industrielles de *Challenges*, quelle que soit leur catégorie.

On observe également des différences concernant les formations des dirigeants. Ceux du cœur sont plus souvent diplômés d'une grande école de commerce (42 % contre 24 % hors du cœur) ou d'un MBA (15 % contre 9 %), ce qui est cohérent avec l'observation précédente

quant à l'origine sociale. On note aussi une plus grande fréquence de dirigeants issus de l'ENA, 19 % contre 11 %. En revanche, la part de polytechniciens est similaire, voire légèrement inférieure (21 % contre 24 %).

Un tiers des dirigeants du cœur ont débuté leur carrière dans l'administration contre un cinquième pour les marginaux. Ils sont en revanche moins nombreux à avoir travaillé à l'étranger : 21 %, contre 37 % des marginaux. Une part similaire de dirigeants a, en outre, mené sa carrière exclusivement au sein de son groupe (27 %). Les membres du cœur de l'élite patronale bénéficient généralement d'un plus grand prestige : ils disposent de notices dans le *Who's Who* depuis 15 ans en moyenne, contre 9 ans pour les marginaux. Ils sont de plus à la tête d'entreprises nettement plus capitalisées (21 milliards € en moyenne, contre 7 milliards).

TABLEAU I. – *Caractéristiques de l'élite patronale*

	<i>Dirigeants du cœur de l'élite (N = 53)</i>	<i>Marginaux (N = 45)</i>	<i>Ensemble de l'élite (N = 98)</i>
<b>Caractéristiques démographiques</b>			
Français	92 %	91 %	92 %
Hommes	98 %	100 %	99 %
Âge moyen en années (écart-type)	56,7 (6,5)	54,8 (8,9)	55,8 (7,7)
<b>Origine sociale</b>			
Issus de la haute bourgeoisie	68 %	41 %	57 %
Héritiers de leur groupe	21 %	11 %	16 %
Possédant l'une des 500 plus importantes fortunes industrielles	20 %	18 %	19 %
<b>Formation</b>			
Polytechnique	21 %	24 %	22 %
HEC, ESSEC, ESCP, Sc. Po	42 %	24 %	34 %
ENA	19 %	11 %	15 %
MBA	15 %	9 %	12 %
<b>Carrière</b>			
Début dans l'administration	33 %	22 %	28 %
Carrière internationale	21 %	37 %	29 %
Carrière interne au groupe	27 %	26 %	27 %
<b>Prestige</b>			
Ancienneté dans le <i>Who's Who</i> en années (écart-type)	14,9 (10,5)	9,3 (8,8)	12,3 (10,1)
Capitalisation de la société en milliards d'euros (écart-type)	20,9 (27,8)	6,7 (7,3)	14,2 (21,9)

### Faire ou ne pas faire partie du cœur de l'élite patronale

Nous fondons les analyses suivantes sur des modèles de régression logistique avec trois différentes variables dépendantes (voir tableaux en annexe). La première porte sur le fait d'appartenir ou non au cœur de l'élite patronale. Pour en faire partie, il n'est pas nécessaire d'avoir été invité à siéger dans un autre organe de gouvernance, mais il faut, le cas échéant,

être connecté par un autre dirigeant, siégeant dans son conseil, au composant principal. La seconde porte, quant à elle, sur le fait d'être invité ou non dans l'organe de gouvernance d'une autre des sociétés sélectionnées, ce qui revient à mesurer les déterminants du cumul de mandats. Enfin, la troisième concerne le fait d'être invité ou non dans l'organe de gouvernance d'une des sociétés connectées au noyau, soit dans le cœur de l'élite patronale. Nous présumons que ce type d'invitation est plus sélectif que le précédent. Nous avons testé de nombreux modèles avec les variables prises séparément, puis associées en fonction de leur indépendance statistique<sup>8</sup>. Les tableaux en annexe présentent une sélection de modèles comportant les principales variables explicatives liées à l'origine sociale, la formation et la carrière. Il s'agit du fait d'être héritier ou issu de la haute bourgeoisie, du fait d'être diplômé d'HEC, de l'ESSEC, de l'ESCP ou de Sciences Po et du fait d'avoir mené une carrière avec des passages plus ou moins longs à l'étranger. Les variables de contrôle concernent l'âge et la capitalisation de la société. Les modèles impairs ne comportent que les variables explicatives, alors que les modèles pairs intègrent aussi les variables de contrôles.

### *Comment faire partie du cœur de l'élite patronale ?*

Nous aurions pu penser, dans la lignée de Bourdieu et Saint Martin (1978) ou Bauer et Bertin-Mouroit (1987), que les « pantouflards » seraient avantagés, mais il semble que seule la logique capitaliste joue. Ni l'ENA, ni Polytechnique ne sont des facteurs explicatifs, ni même un passage par la haute fonction publique. Le fait d'être diplômé d'une grande école de commerce améliore les chances de faire partie du cœur de l'élite patronale (voir modèles 1 et 2, Tableau II en annexe). Cependant, cet effet n'est plus significatif dès lors que l'on tient compte du fait d'être issu ou non de la haute bourgeoisie (modèles 3 et 4). Ce n'est donc pas tant la formation qui importe, que le fait d'être issu de la haute bourgeoisie. De même, l'âge est un avantage, tant qu'on n'intègre pas l'origine sociale dans les modèles. Mais, à origine sociale équivalente, l'âge n'est plus un avantage.

Ce qui compte le plus pour faire partie du cœur de l'élite patronale, c'est le capital de la famille, et surtout le capital de la société. Les dirigeants ont d'autant plus de probabilité d'en faire partie que leur société est capitalisée. La capitalisation de l'entreprise, variable que nous utilisons pour caractériser le prestige du dirigeant, est un atout décisif. Or cette variable se réfère aussi à un autre niveau d'analyse, le niveau organisationnel. Les facteurs organisationnels semblent, dans ce cas, prédominer sur les facteurs individuels. Plus les sociétés sont capitalisées, mieux elles sont intégrées au réseau *interlocks*. En outre, les héritiers ne sont pas particulièrement avantagés.

### *Comment être membre d'un autre organe de gouvernance d'une grande entreprise ?*

Ce ne sont pas les mêmes facteurs qui jouent sur le fait d'être membre d'un autre organe de gouvernance des sociétés sélectionnées. L'origine sociale et les diplômes importent peu. Ainsi, le fait d'être issu de la haute bourgeoisie, d'être un héritier ou d'être diplômé d'une grande école de commerce n'affecte pas le fait d'être invité dans un autre organe de gouvernance. Il en va de même pour l'âge ou la capitalisation de la société. En revanche, le

---

<sup>8</sup> Il n'est pas possible d'inclure l'ensemble des variables explicatives présentées dans le Tableau I dans un même modèle de régression, car elles sont parfois corrélées entre elles. Ainsi, les différents types de formation sont, bien entendu, corrélés entre eux. Et les types de carrière dépendent souvent des formations : avoir commencé sa carrière dans la haute fonction publique et être polytechnicien et/ou énarque, avoir mené une carrière interne et le fait d'être un héritier, avoir mené une carrière internationale et disposer d'un MBA. L'ancienneté dans le *Who's Who* est corrélée à l'âge, au diplôme de l'ENA et à un début de carrière dans la haute fonction publique. De même, la capitalisation de la société est corrélée à l'ancienneté dans le *Who's Who* et au fait d'avoir débuté sa carrière dans la haute fonction publique.

fait d'avoir fait une partie de sa carrière à l'étranger diminue les chances d'être membre d'un autre organe de gouvernance (voir Tableau III). Il semble, dans ce cas, que les réseaux sociaux et le prestige comptent plus que le capital économique. Un passage à l'étranger peut en effet traduire un éloignement des réseaux patronaux français, cruciaux dans les jeux de nomination dans les organes de gouvernance. De plus, le prestige, mesuré par l'ancienneté dans le *Who's Who*, améliore significativement<sup>9</sup> les chances d'être membre d'un autre organe de gouvernance.

### *Comment être invité dans le cœur de l'élite patronale ?*

Les critères pour être invité dans l'organe de gouvernance d'une des sociétés connectées au noyau sont plus sélectifs. Une carrière comprenant un passage à l'étranger constitue toujours un handicap. Les carrières internationales diminuent significativement les chances d'être invité dans le cœur de l'élite patronale (voir Tableau IV). Les héritiers ont, en revanche, une plus grande probabilité d'y être invités, toutes choses égales par ailleurs<sup>10</sup>. En outre, les diplômes n'ont pas réellement d'effet significatif. Ces résultats font écho, dans une certaine mesure, à un article de Michel Villette (1975) portant sur l'accès aux positions dominantes dans l'entreprise. Pour l'auteur, il ne fait aucun doute que « les candidats accédant aux postes de direction dans l'entreprise ont tous les diplômes requis, Polytechnique, Centrale, HEC... » (Villette, 1975, p. 99). Néanmoins, par un mécanisme complexe permettant de convertir du capital social en compétences rares, seuls les fils de familles industrielles ont véritablement les moyens de « prendre le pas » sur leurs concurrents, principalement issus de la petite et de la moyenne bourgeoisie.

Ces analyses soulignent le caractère très conservateur du cœur de l'élite patronale. Il est avantageux, pour en faire partie, d'être le fils d'un dirigeant patronal, ou d'être plus généralement issu de la haute bourgeoisie. Les patrons des sociétés les plus capitalisées y sont plus souvent connectés que les autres grâce aux dirigeants qui siègent dans les organes de gouvernance de leur société, et non pas parce qu'ils sont plus souvent invités dans les organes de gouvernance des autres sociétés. Les héritiers ont, quant à eux, plus tendance à être invités dans le cœur de l'élite patronale, toutes choses égales par ailleurs. Un autre fait marquant concerne la tendance à la marginalisation des patrons ayant fait une partie de leur carrière à l'étranger. Cette tendance est paradoxale vis-à-vis de l'internationalisation de l'actionnariat et de l'activité des plus grandes sociétés françaises. Ces mécanismes de sélection donnent, au final, l'impression d'un groupe social particulièrement clos et replié sur lui-même et ne peuvent qu'étonner dans un contexte de marchés du travail, de l'argent et des marchandises libéralisés et mondialisés.

## **Conclusion**

L'élite patronale, telle que nous la définissons, est principalement clivée en deux groupes : le cœur de l'élite et les marginaux. Le cœur de l'élite patronale fonctionne comme un club très select. C'est avant tout le prestige qui guide le choix de ses membres : ce sont ainsi les patrons des sociétés les plus capitalisées qui en font partie. Pour y être invité, l'expérience et la légitimité prédominent sur toute autre considération : il est notamment avantageux d'être depuis longtemps dans le *Who's Who*. D'autres facteurs entrent en ligne de compte et

---

<sup>9</sup> L'effet reste très significatif même contrôlé par la date de nomination au poste de chef de l'exécutif.

<sup>10</sup> Le paramètre lié au fait d'être un héritier devient significatif au seuil de 10 %, quand on introduit dans le modèle l'âge et la capitalisation de la société comme variables de contrôle.

l'origine sociale pèse plus que les diplômes. Les diplômes et la carrière auront compté dans l'accès aux postes de dirigeant ; leur poids s'atténue quand il s'agit d'intégrer le cœur de l'élite. Les dernières privatisations auraient renforcé le poids des dirigeants issus du pôle politico-administratif au détriment des héritiers (Dudouet et Grémont, 2007) ; pourtant, la détention du capital économique semble constituer un atout décisif pour faire partie du cœur de l'élite patronale.

Le cœur de l'élite patronale semble favoriser les profils les moins novateurs, notamment les dirigeants n'ayant pas fait de passage à l'étranger et ceux issus de la haute bourgeoisie, voire les héritiers. L'internationalisation des carrières décourage les nominations dans d'autres organes de gouvernance. Ceci éclaire, au final, le relatif décalage entre, d'un côté, l'internationalisation de l'actionnariat et de l'activité des sociétés et, de l'autre, la relative homogénéité des profils des dirigeants, présentant des parcours plutôt cantonnés à l'espace national<sup>11</sup>. Le cœur de l'élite patronale représente son centre d'inertie : ne sont admis dans le cœur que les patrons aux propriétés les plus traditionnelles. Si cette tendance n'est pas spécifique à la France, on peut néanmoins présumer que les héritiers occupent une position exceptionnelle dans l'élite patronale de ce pays.

---

<sup>11</sup> Cependant, les marginaux d'aujourd'hui sont peut-être les membres du cœur de l'élite de demain. Pour le vérifier, il faudrait analyser la dynamique du réseau *interlocks*.

## Références bibliographiques

- BAUER M., BERTIN-MOUROT B. (1987), *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Le Seuil.
- BAUER M., BERTIN-MOUROT B. (1997), « La tyrannie du diplôme initial et la circulation des élites : la stabilité du modèle français », in SULEIMAN E.N., MENDRAS H., *Le recrutement des élites en Europe*, Paris, La Découverte, p. 48-63.
- BAUER M., BERTIN-MOUROT B. (2000), *Radiographie des grands patrons français : les conditions d'accès au pouvoir 1985-1994*, Paris, L'Harmattan.
- BEARDEN J., MINTZ B. (1987), « The structure of class cohesion: the corporate network and its dual » in M.S. MIZRUCHI and M. SCHWARTZ (eds), *Intercorporate Relations. The Structural Analysis of Business*. New York, Cambridge University Press, p. 187-207.
- BIRNBAUM P., BARUCQ C., BELLAICHE M., MARIÉ A. (1978), *La classe dirigeante française. Dissociation, interpénétration, intégration*, Paris, PUF.
- BOURDIEU P., De SAINT MARTIN M. (1978), « Le Patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 20, p. 3-82.
- BOURDIEU P. (1989), *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éd. de Minuit.
- BREIGER R.L. (1974), « The duality of persons and groups », *Social forces*, vol. 53, n° 2, p. 181-190.
- COMET C., PIZARRO N. (2010), « The cohesion of intercorporate networks in France », *Procedia Social and Behavioral Sciences* (à paraître)
- DUDOUE F.-X., GRÉMONT É. (2007), « Les grands patrons et l'État en France : 1981-2007 », *Sociétés contemporaines*, n° 68, p. 105-131.
- JOLY H. (2007), « Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique », *Sociétés Contemporaines*, n° 68, p. 133-154.
- HARRIGAN N. (2007), « The Inner Circle Revisited: A p\* social selection model of the politics of interlocking directorates », Paper for the 4th UK Social Networks Conference.
- LÉVY-LEBOYER M. (dir.) (1979), *Le patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières.
- 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.
- DE NOOY W., MRVAR A., BATAGELJ V. (2005), *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*, Cambridge, Cambridge University Press.
- PIZARRO N. (2007), « Structural Identity and Equivalence of Individuals in Social Networks: beyond Duality », *International Sociology*, vol. 22, n° 6, p. 767-792.
- USEEM M. (1984), *The Inner Circle. Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and the U.K.*, New York, Oxford University Press.
- USEEM M. (1990), « Business and Politics in the United States and United Kingdom » in S. ZUKIN, P. DiMAGGIO (eds). *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*. Cambridge, Cambridge University Press.
- VILLETTE M. (1975), « L'accès aux positions dominantes dans l'entreprise », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 4, p. 98-101.
- WINDOLF P. (2002), *Corporate Networks in Europe and the United States*, New York, Oxford University Press.

## Annexes

**TABLEAU II. – Modèles de régression logistique expliquant l'appartenance au cœur de l'élite patronale**

	Modèle 1 (N = 98)	Modèle 2 (N = 96)	Modèle 3 (N = 68)	Modèle 4 (N = 68)
Intercept	-0,05 (0,30)	-4,02** (1,98)	-0,35 (0,44)	-5,10* (2,82)
<b>Origine sociale</b>				
Héritier	0,64 (0,60)	0,95 (0,65)		
Haute bourgeoisie			1,04** (0,52)	1,08* (0,63)
<b>Formation</b>				
HEC, ESSEC, ESCP, Sc. Po	0,85* (0,45)	0,90* (0,51)	0,79 (0,56)	0,62 (0,63)
<b>Carrière</b>				
Carrière internationale	-0,72 (0,47)	-0,73 (0,53)	-0,57 (0,57)	-0,66 (0,64)
<b>Variables de contrôle</b>				
Age		0,05* (0,03)		0,07 (0,05)
Capitalisation de la société		0,09*** (0,03)		0,12*** (0,05)

*Les erreurs standards sont entre parenthèses.*

*\* significatif au seuil de 10 %, \*\* significatif au seuil de 5 %, \*\*\* significatif au seuil de 1 %*

**TABLEAU III. – Modèles de régression logistique expliquant le fait d'être invité dans un autre organe de gouvernance**

	Modèle 1 (N = 98)	Modèle 2 (N = 96)
Intercept	-0,21 (0,30)	-1,93 (1,79)
<b>Origine sociale</b>		
Héritier	0,47 (0,56)	0,51 (0,58)
<b>Formation</b>		
HEC, ESSEC, ESCP, Sc. Po	0,34 (0,44)	0,35 (0,46)
<b>Carrière</b>		
Carrière internationale	-1,05** (0,50)	-1,03** (0,51)
<b>Variables de contrôle</b>		
Age		0,03 (0,03)
Capitalisation de la société		-0,00 (0,00)

*Les erreurs standards sont entre parenthèses.*

*\*\* significatif au seuil de 5 %*

TABLEAU IV. – *Modèles de régression logistique expliquant le fait d’être invité dans le cœur de l’élite patronale*

	Modèle 1 (N = 98)	Modèle 2 (N = 96)
Intercept	-0,69** (0,32)	-3,10 (1,97)
<b>Origine sociale</b>		
Héritier	0,85 (0,57)	0,99* (0,57)
<b>Formation</b>		
HEC, ESSEC, ESCP, Sc. Po	0,65 (0,46)	0,67 (0,48)
<b>Carrière</b>		
Carrière internationale	-1,17** (0,56)	-1,08* (0,57)
<b>Variables de contrôle</b>		
Age		0,04 (0,03)
Capitalisation de la société		0,00 (0,01)

*Les erreurs standards sont entre parenthèses.*

*\* significatif au seuil de 10%, \*\* significatif au seuil de 5%*