

François-Xavier Dudouet
Antoine Vion

Sociologie des dirigeants de grandes entreprises



La Découverte

Composé par Facompo à Lisieux
Dépôt légal : janvier 2024

Si vous désirez être tenu régulièrement informé des parutions de la collection « Repères », il vous suffit de vous abonner à notre lettre d'information sur notre site www.collectionrepères.com.

ISBN : 978-2-348-07552-0

En application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris). Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est également interdite sans autorisation de l'éditeur.

© Éditions La Découverte, 2024.
34, rue des Bourdonnais, 75001 Paris.

Introduction

« Il est vrai que, si la plupart des hommes sont ainsi submergés par la corporation, quelques-uns, très peu, sont exaltés par un pouvoir qu'en tant qu'individus ils n'auraient jamais pu exercer. À travers les grandes organisations dont ils sont les chefs, quelques-uns sont capables de jouer un rôle sans aucun précédent historique dans l'exercice du contrôle des opérations commerciales du pays et dans la détermination du bonheur d'un grand nombre de personnes. »
Woodrow WILSON [1916, p. 6 ; notre traduction]*.

Quand le président des États-Unis, Woodrow Wilson (1913-1921), s'inquiétait, au début du xx^e siècle, du pouvoir naissant des dirigeants de grandes entreprises sur quelques millions de personnes, il était loin de se douter que, un siècle plus tard, leur emprise toucherait des milliards d'individus sur l'ensemble de la planète. En 2021, il s'est vendu 1,4 milliard de smartphones dont plus de la moitié par les sociétés Samsung et Apple. Sur Internet, plus de 90 % des recherches sont effectuées via le moteur de recherche Google. En 2020, McDonald's a servi 9,125 milliards de clients, soit plus que la population mondiale. Le nombre de passagers transportés par les compagnies aériennes sur des vols réguliers a atteint, en 2019, 4,5 milliards de personnes. Autant de voyages impossibles sans une myriade de grandes entreprises : firmes aéronautiques, compagnies aériennes, sociétés aéroportuaires, entreprises de nettoyage, de sécurité, de maintenance, de restauration. En 2015, les grandes

* Les références entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'ouvrage.

entreprises (au moins 5 000 salariés selon l'Insee) comptaient pour 0,5 % du nombre total des sociétés immatriculées en France, elles employaient un quart des salariés français, représentaient 45 % des immobilisations corporelles et 50 % des exportations. Le poids économique de ces dernières est sans proportion avec leur nombre.

Quel que soit l'avenir, il est raisonnable de faire l'hypothèse qu'il ne se fera pas totalement sans les grandes entreprises. Essayons donc de comprendre comment fonctionnent leurs organes de direction et par qui elles sont dirigées.

Qui dirige les grandes entreprises ?

Se tourner vers les grandes fortunes de ce monde en considérant que, tout compte fait, ce sont elles qui contrôlent la destinée des grands groupes est trompeur. D'abord, le capitalisme familial, que ce soit en termes d'actionnariat ou de direction des firmes, est, à quelques exceptions près, loin d'être majoritaire au sein des grandes entreprises [La Porta *et al.*, 1999]. Ensuite, ce réflexe fait perdurer une vision de l'économie fondée sur la propriété humaine des moyens de production qui, dans les faits, a été abolie par l'avènement de la société par actions au XIX^e siècle [Ireland, 1999 ; Robé, 2011]. Celle-ci a, en effet, dissocié le patrimoine des actionnaires de celui des entreprises, devenues détentrices des moyens de production. Cette innovation juridique n'a pas seulement eu pour conséquence de désolidariser les actionnaires des pertes éventuelles de l'entreprise, tout en leur garantissant le gain des bénéfices, elle a aussi profondément transformé la nature du pouvoir économique et sa sociologie. Il existe bien des grandes fortunes gardant la mainmise sur tel ou tel groupe, mais ce n'est ni un rapport nécessaire ni la situation la plus fréquente.

Comment, dès lors, concevoir un pouvoir économique sans propriétaires des moyens de production ?

Dépasser l'opposition actionnaire-manager

La réflexion s'est heurtée à de nombreux obstacles, dont le principal a certainement été de maintenir une vision patrimoniale de l'économie qui confondait actionnaire et propriétaire.

Cette confusion a justifié le recours à la grille de lecture hégélienne du maître et du serviteur [Hegel, 1807] pour analyser les rapports entre actionnaires et directeurs. Les actionnaires ont ainsi été conçus comme les maîtres légaux des firmes, dont la direction avait été confiée à des directeurs plus ou moins loyaux. Cette opposition principielle entre actionnaires et managers a été au cœur des débats qui ont animé la question du pouvoir sur et dans les entreprises tout au long du xx^e siècle [Mizruchi, 2004]. Aux promoteurs de la cause managériale qui constataient la prise de pouvoir des managers [Berle et Means, 1932], voire leur émancipation dans une nouvelle classe managériale [Burnham, 1941], s'opposaient ceux qui affirmaient la primauté des actionnaires [Zeitlin, 1974] et le nécessaire assujettissement des managers à ceux-ci [Jensen et Meckling, 1976]. Bien que l'opposition systématique entre actionnaire et manager n'ait jamais été démontrée, cet antagonisme a permis d'enfermer le débat dans des termes commodes et consensuels qui empêchaient d'interroger la direction des grandes entreprises pour elle-même. Pourtant, en abolissant la propriété humaine des moyens de production, les sociétés par actions ont coupé court à la dialectique ancestrale du maître et du serviteur. L'actionnaire et le directeur ne sont pas deux niveaux hiérarchiques distincts, mais une division fonctionnelle qui renvoie à la séparation juridique et économique entre le capital-actions et le capital productif [Hilferding, 1910]. Le patrimoine financier, potentiellement considérable, que possèdent les actionnaires ne provient pas de la valeur des moyens de production qui appartiennent à l'entreprise, mais de la valeur boursière des actions. Il en résulte que les actionnaires sont des ayants droit vis-à-vis de la société par actions, non des propriétaires qui pourraient agir à leur guise avec elle. Certes, les actionnaires élisent une partie des directeurs, mais cette élection ne fait pas des seconds les subordonnés des premiers. Il peut exister des conflits entre actionnaires et directeurs, mais ils ne doivent pas dissimuler les cas, bien plus fréquents, de concorde. Cette division fonctionnelle ne donne pas à leur relation le caractère nécessairement antagoniste qui est celui d'une opposition dialectique. Dès lors, il convient de pénétrer la spécificité juridique et financière des sociétés par actions pour essayer de comprendre en quoi les dirigeants de grandes entreprises constituent un fait social *sui generis*.

Le choix des mots

Pour mener à bien cette ambition, il est important de prendre quelques distances avec les termes par lesquels les dirigeants de grandes entreprises sont habituellement saisis car ils charrent des représentations de l'ordre économique qui ne sont pas toujours en phase avec l'objet étudié.

La notion de patron, pour commencer, présente une série de difficultés qui empêchent de saisir correctement ce que sont les dirigeants de grandes entreprises. En premier lieu, elle ne fait pas clairement la distinction entre employeurs et dirigeants. Or, depuis le développement de la personnalité juridique des sociétés, ce sont de plus en plus les entreprises qui ont la qualité d'employeur et non les individus qui les dirigent. D'où la confusion, entretenue par les organisations patronales elles-mêmes, entre le patronat, compris comme organisation représentant les employeurs, et les patrons, entendus comme l'ensemble des chefs d'entreprises [Offerlé, 2009]. La deuxième difficulté est le risque qu'il y a à assimiler l'ensemble des chefs d'entreprises à un même groupe social, alors que c'est une population extrêmement hétérogène tant sur le plan des origines sociales que sur ceux de la fortune ou des orientations politiques [2021]. La troisième difficulté est de considérer que le travail de direction d'une petite entreprise et celui d'une grande sont de même nature et ne diffèrent que par la taille. Or, si la direction des petites entreprises est souvent une affaire très personnelle reposant essentiellement sur les épaules d'un seul dirigeant, celle des grandes entreprises est éminemment collective et s'appuie sur des instances collégiales telles que le conseil d'administration et le comité exécutif. Les fonctions du président et du directeur général, parfois cumulées dans la figure du P-DG, ne sont que la partie émergée d'une organisation plus large dont le terme « patron » rend insuffisamment compte. Enfin, le mot « patron », propre à la langue française, est d'un emploi difficile pour étudier les dirigeants des autres pays.

L'expression « élites économiques », traduite de l'anglais *business elite* ou *corporate elite*, n'est guère plus pertinente. L'idée d'élite, telle qu'elle a été reformulée par la sociologie américaine au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, est avant tout un substitut opportuniste au concept de « classe dominante » ou de « classe capitaliste », dont l'usage était devenu politiquement

risqué à l'ère du maccarthyisme [Dudouet, 2019]. Elle porte en elle la représentation d'un monde des dirigeants de grandes entreprises fortement replié sur lui-même, où prédominent les grandes fortunes familiales et les logiques de reproduction sociale [Mills, 1945 ; 1956] alors même que l'analyse scrupuleuse des propriétés sociales des dirigeants ne le confirme pas [Keller, 1953 ; Newcomer, 1955]. Plus fondamentalement, l'élite est une notion mal définie qui sert, avant tout, à désigner un pouvoir devenu anonyme et difficile à circonscrire.

Les notions de « classe capitaliste » et de « bourgeoisie » renvoient à l'idée d'un groupe social détenteur des moyens de production, exerçant son contrôle sur l'économie du fait de la possession du capital. Or, comme Karl Marx [1867] l'avait très bien vu, les dirigeants des grandes sociétés par actions qui se multiplient à la fin du XIX^e siècle ne sont plus les capitalistes productifs ni même les capitalistes financiers qui détiennent les actions et captent la plus-value. Ils forment une nouvelle classe d'individus, les « managers », que Marx ne positionne pas vraiment au sein des rapports de production, si ce n'est qu'ils se situent à mi-chemin entre les capitalistes financiers et les prolétaires [Duménil et Lévy, 2015 ; Chirat, 2020].

La notion d'« entrepreneur », difficile à cerner [Chauvin *et al.*, 2014], n'est pas plus adaptée pour désigner et décrire les dirigeants de grandes entreprises. Pour Max Weber comme pour Joseph Schumpeter, l'entrepreneur s'oppose à la structure bureaucratique des grandes firmes [Weber, 1922 ; Schumpeter, 1942]. La figure de l'entrepreneur qui prend des risques sur ses biens propres ou qui est porteur d'innovation résiste mal au fonctionnement bureaucratisé des sociétés par actions, où le risque comme l'innovation sont planifiés et détachés de la personne des dirigeants. Pour Thorstein Veblen [1923], la figure du capitaine d'industrie visionnaire et aventureux, introduisant de nouveaux procédés industriels, est avant tout un mythe populaire dont se sont emparés de nombreux hommes d'affaires américains au début du XX^e siècle pour justifier leur réussite.

Aucun des termes par lesquels les dirigeants de grandes entreprises sont généralement saisis — « capitaine d'industrie », « homme d'affaires », *business elite*, « grand patron », « milliardaire », etc. — n'est réellement satisfaisant. Ils s'inscrivent tous dans des représentations de l'ordre économique et social qui ne sont pas attentives à la spécificité institutionnelle des sociétés par actions. Il nous faut donc une nouvelle définition

préalable des dirigeants de grandes entreprises qui s'appuie sur la nature des institutions qu'ils dirigent et non sur la position et le rôle social qu'on leur attribue *a priori*.

Définition préalable

L'entreprise est une notion abstraite qui n'existe pas en droit. Elle recouvre une pluralité de réalités sociales qu'il est difficile de cerner. La société par actions, en revanche, possède un statut juridique précis que l'on retrouve de manière à peu près identique dans tous les pays du monde. Elle est aussi la forme juridique la plus fréquemment adoptée par les grandes entreprises. Avec la société par actions, nous pouvons circonscrire notre objet en spécifiant la nature des institutions étudiées et les modalités pratiques de répartition des pouvoirs en leur sein. Selon cette perspective, les dirigeants de grandes entreprises sont ce que le droit des sociétés par actions désigne comme tels, à savoir les mandataires sociaux, c'est-à-dire les individus désignés par l'assemblée générale des actionnaires non pour les représenter, mais pour représenter la société et la diriger. Ces individus forment un conseil d'administration ou de surveillance aux pouvoirs plus ou moins étendus suivant les pays. Ils sont limités en Allemagne, et dans les pays inspirés par le droit germanique, où le conseil de surveillance a surtout pour tâche de fixer la stratégie du groupe et de surveiller les agissements des dirigeants exécutifs. Ils sont bien plus étendus dans la plupart des autres pays où le statut d'administrateur peut être cumulé avec une fonction exécutive. Le droit distingue, encore, le président du conseil d'administration (*chairman of the board of directors*) et de plus en plus souvent le directeur général (*chief executive officer* ou CEO). Les deux fonctions peuvent être cumulées, donnant l'appellation président-directeur général ou P-DG (*chairman and CEO*). De plus en plus d'études s'intéressent aussi aux membres de la direction qui ne sont pas mandataires sociaux mais qui sont en charge des principales filiales ou divisions organisationnelles de la firme (production, vente, finances, ressources humaines, droit, communication, etc.). Dans le présent ouvrage, nous entendrons par dirigeants de grandes entreprises les membres des conseils d'administration ou de surveillance ainsi que les responsables des principales branches divisionnaires de la firme réunis, le plus souvent,

dans un comité exécutif ou son équivalent. Les présidents et directeurs généraux pourront être distingués pour les besoins de l'analyse et recevoir, pour simplifier le propos, l'appellation de « patrons ». Il est difficile de fournir une définition exacte de la grande entreprise tant celle-ci varie suivant les époques et plus encore suivant les pays. Nous entendons par « grandes entreprises », principalement, des sociétés par actions dont les titres sont cotés en Bourse, employant directement au moins 5 000 salariés et réalisant l'équivalent d'au moins 1 milliard de dollars américains à la valeur de 2023. Afin de spécifier l'ordre économique produit par les sociétés par actions, qui ne se réduit pas à ce qu'on entend habituellement par capitalisme, libéralisme ou même managérialisme, nous avons décidé de qualifier les phénomènes à son endroit de « corporatique », en référence à la dénomination américaine des sociétés par actions (*corporation*).

Domaine d'étude

Il s'ensuit qu'un certain nombre d'acteurs souvent assimilés à la direction des grandes entreprises seront écartés de l'analyse. En premier lieu, cet ouvrage ne traite pas, sauf de manière incidente, des grandes fortunes et de la richesse en général [Pinçon et Pinçon-Charlot, 2000]. En effet, comme nous le verrons dès le chapitre 1, la société par actions introduit une rupture entre fortune personnelle et pouvoir économique ; il n'est pas nécessaire d'être riche pour diriger une grande société par actions et, inversement, la richesse n'implique pas d'être dirigeant. Ensuite, nous ne traiterons pas non plus des acteurs de la finance, qui forment un monde relativement à part de celui des dirigeants de grandes entreprises [Montagne et Ortiz, 2013 ; Boussard, 2017]. Enfin, les organisations patronales, qu'elles soient saisies au plan national [Fraboulet, 2007 ; Offerlé, 2009] ou international [Michel, 2013 ; Louis, 2016 ; Morival, 2017], n'entrent pas non plus dans le champ de cette étude. Par manque de place, les pratiques dirigeantes, dont on sait très peu de chose et qui sont très difficilement observables [Dudouet et Lévis, 2023], ont aussi été écartées.

Conformément à l'orientation choisie, notre exposé démarre par l'analyse des sociétés par actions et les révolutions juridique, financière et sociologique qui ont accompagné leur essor

(chapitre i). Les chapitres ii, iii et iv sont consacrés à la morphologie sociale des dirigeants de grandes entreprises au travers des origines sociales et éducatives, des types de carrière et de l'internationalisation des directions. Le chapitre v aborde leur rapport à la finance, tandis que le chapitre vi expose les griefs moraux qui leur sont adressés et les registres d'argumentation qu'ils mobilisent pour y répondre.

I / L'essor des sociétés par actions

Les grandes entreprises existent depuis longtemps. On en trouve de premières manifestations dès le XVII^e siècle avec les compagnies à charte, mais c'est au XIX^e siècle, avec le développement des sociétés par actions, qu'elles vont se multiplier et devenir les institutions majeures de l'économie. Or les sociétés par actions ne sont pas des entreprises comme les autres. Elles sont nées d'une triple révolution, à la fois juridique, financière et sociologique, qui a transformé la nature même de la domination économique en la séparant de la propriété du capital. Ces transformations forment ensemble ce que nous appelons la révolution corporatique, à savoir la mise en place d'un nouveau régime de propriété et de pilotage des moyens de production. Pour comprendre ce bouleversement de l'ordre économique, il faut d'abord remonter à la forme ancestrale de la société à capitaux.

Des sociétés à capitaux aux compagnies à charte

Les sociétés par actions découlent des sociétés à capitaux. Ces dernières sont connues depuis l'Antiquité [Ducouloux-Favard, 1992]. Elles reposent sur le principe de l'*affectio societatis*, c'est-à-dire sur l'association de plusieurs personnes physiques qui apportent des capitaux dans le but d'une entreprise commune : l'armement d'un navire, par exemple. Une fois l'objectif atteint, la société est liquidée. Chaque associé reprend son apport augmenté d'éventuels bénéfices. En revanche, si l'opération est déficitaire, les associés assument collectivement l'ensemble des pertes, même si elles dépassent leur apport initial. C'est à Rome que l'on a vu apparaître les premières sociétés à capitaux. Les sociétés

de publicains étaient formées dans le but d'acheter des fermes fiscales ou de mener des travaux publics et duraient rarement plus d'une année [Delplace, 1977] Au Moyen Âge apparaissent des formes plus durables de sociétés à capitaux, comme les Moulins du Bazâcle à Toulouse qui ont existé du XII^e au XIX^e siècle avant d'être transformés en société anonyme [Sicard, 1953]. À Gênes, les sociétés à capitaux sont utilisées au quotidien par les marchands pour leurs activités au long cours. Les parts des sociétés sont divisibles et transmissibles, permettant un nombre d'« associés illimité » [Heers, 1971, p. 163]. À compter du XVI^e siècle se développent un peu partout en Europe des compagnies à charte, telles les fameuses Compagnies des Indes. Ces sociétés se distinguent des sociétés de capitaux classiques en ce sens qu'elles ne sont pas purement privées. Elles reposent certes sur l'association de personnes physiques qui mettent en commun des capitaux, mais aussi sur une reconnaissance officielle des pouvoirs publics qui, *via* une charte, leur octroient une personnalité juridique propre et certains priviléges commerciaux. Les compagnies à charte vont ainsi s'installer dans la durée, telle la Compagnie néerlandaise des Indes orientales, créée en 1602 et dissoute en 1799. Ces compagnies possèdent désormais un capital propre : des navires, des bâtiments, des marchandises. Le capital des associés se limite aux actions (le terme est inventé à l'époque) qui font l'objet d'une vive spéculation [Sayou, 1902]. L'administration de la compagnie est confiée à un collège de directeurs distincts des actionnaires qui se voient ainsi écartés de la conduite opérationnelle des affaires, dont ils se désintéressent la plupart du temps [Smith, 1776]. Les sociétés à charte se voient reconnaître une personnalité morale qui les pérennise dans le temps et réglemente les rapports entre directeurs et actionnaires. Les sociétés à capitaux de droit privé qui continuent de fonctionner de manière *ad hoc* commencent cependant à inquiéter les pouvoirs publics, qui tentent, dans un premier temps, de leur interdire l'accès aux marchés financiers [Harris, 2020]. Leur multiplication à la fin du XVIII^e siècle, les pressions croissantes qu'elles exercent sur les marchés officieux des capitaux et les scandales financiers dont elles sont responsables vont conduire les États à engager des réformes législatives en vue de mieux les contrôler. Ces réformes aboutissent à la codification, plus ou moins rapide selon les pays, de la « société par actions », dont le but est principalement de régler la question des responsabilités pécuniaires des associés en cas de faillite. Toutefois,

les choix juridiques opérés vont dépasser le seul enjeu des faillites et bouleverser profondément le rapport à la propriété et au pouvoir économique. C'est pourquoi il convient de replacer l'avènement des sociétés par actions dans une triple révolution, à la fois juridique, financière et sociologique.

La révolution juridique

Deux pays, la France et le Royaume-Uni, sont plus particulièrement à l'avant-garde du processus de codification des sociétés par actions modernes qui inspireront les législations des autres pays au cours du XIX^e siècle, à l'exception des États-Unis qui développent un modèle propre.

La société anonyme

La France est le premier pays à codifier la société par actions. Le code de commerce de 1807 instaure trois types de sociétés commerciales : la société en nom collectif, la société en commandite et la société anonyme. Ce dernier type s'adresse spécifiquement aux grandes entreprises qui nécessitent de grandes masses de capitaux et qui remplissent une mission d'intérêt général (mines, canaux, assurances mutuelles, etc.). Les sociétés en nom collectif et en commandite sont nominatives et doivent porter le nom de leurs principaux associés, qui apparaissent ainsi comme les garants de leurs propres biens. Ces précisions sont fondamentales sur le plan sociologique car elles donnent à voir le fonctionnement jusqu'alors légitime de la vie économique. Celle-ci repose sur la base du contrat civil. Les entreprises sont des affaires privées indissociables des personnes physiques avec qui elles se confondent. Si les affaires tournent mal et que les dettes s'accumulent, les associés en sont tenus pour responsables et doivent payer l'intégralité des pertes en engageant si nécessaire la totalité de leur patrimoine. Or le droit commercial introduit une rupture fondamentale, en stipulant, dans la dénomination même de la société anonyme, qu'aucune personne physique ne pourra être tenue pour responsable des pertes éventuelles : « La société anonyme n'existe point sous un nom social : elle n'est désignée par le nom d'aucun des associés » (art. 29). Les associés sont juridiquement séparés de la société. Leur responsabilité pécuniaire est limitée à la valeur d'achat des actions alors que,

dans le même temps, la société reçoit une personnalité juridique autonome avec un capital distinct de celui des actionnaires. En cas de faillite, les créanciers ne pourront donc pas se retourner contre les actionnaires ou les dirigeants. Ce droit exceptionnel de faire défaut, qui a longtemps été le privilège des États, constitue certainement l'élément le plus novateur et le plus révolutionnaire qu'ait connu la vie économique. Il dépatrimonialise *de facto* l'économie et favorise du même coup la concentration du capital, le développement de la production et la bureaucratisation de l'économie. C'est parce que l'entreprise cesse d'être une propriété privée que la grande entreprise peut naître et croître.

Les autorités françaises avaient clairement conscience de la chimère juridique et de l'aberration économique que constituait la société anonyme au regard du droit traditionnel des affaires [Lefebvre-Teillard, 1981]. C'est pourquoi sa création était soumise à la double obligation de poursuivre un intérêt public et de recevoir une autorisation préalable du Conseil d'État, ce qui a grandement limité leur développement. Anne Lefebvre-Teillard compte 613 sociétés anonymes autorisées entre 1807 et 1867, date de leur libéralisation, contre 2 986 sociétés en nom collectif et 659 sociétés en commandite pour la seule année 1862. La société par actions a donc été loin d'être un franc succès à ses débuts.

The British Limited Company

Pris entre le désir de favoriser le développement des sociétés de capitaux et l'attachement à la propriété privée, donc à la responsabilité pleine et entière des associés, le gouvernement britannique hésite durant tout le premier XIX^e siècle sur la bonne politique à suivre [Ireland, 1999 ; Djelic, 2013]. Les sociétés à capitaux de droit privé, dont le développement a été grandement limité au XVIII^e siècle, sont de nouveau libéralisées en 1825. Toutefois, la multiplication des fraudes incite les pouvoirs publics à légiférer de nouveau. En 1844, une nouvelle loi fait obligation aux sociétés composées de plus de vingt-cinq associés et ayant des titres librement négociables de s'enregistrer en tant que « corporation », c'est-à-dire de se doter d'une personnalité morale. L'incorporation n'est plus un privilège octroyé par les pouvoirs publics et se fait par simple déclaration. Mais, de nouveau, la responsabilité des associés reste pleine et entière, ce qui ne résout pas le problème des petits actionnaires non impliqués dans la direction de la firme

mais stipulés solidaires des pertes éventuelles. Avec le *Joint-Stock Company Act*, adopté en 1856, les Britanniques combinent responsabilité limitée et personnalité morale, tout en permettant la liberté d'établissement. Les firmes qui adoptent ce nouveau statut doivent le signaler publiquement en ajoutant à la suite de leur dénomination le suffixe *Limited*, vite abrégé en *Ltd*, afin de signaler aux éventuels créanciers que les associés ne pourront être tenus pour responsables des dettes de l'entreprise.

Toutefois, l'abandon de la responsabilité illimitée et la perte de propriété qui en découle ne vont pas de soi. Paddy Ireland [1999] souligne combien les représentations des contemporains, notamment celles des jurisconsultes, restent attachées à l'idée d'association privée. La personnalité morale est pour eux une fiction légale qui vient se superposer à l'*affectio societatis* principielle des associés. La société par actions demeure pour beaucoup une réunion de capitaux privés, ce qu'accentue l'expression anglaise *joint-stock company*. Ce n'est que peu à peu, grâce aux progrès de la jurisprudence, que les professionnels du droit en viennent à concevoir clairement une distinction entre le patrimoine des associés et celui de la société [1984]. La croyance en la propriété privée des sociétés par actions n'a cependant pas totalement disparu. Elle demeure très forte chez les économistes notamment, qui perpétuent sous ce principe l'illusion de relations économiques purement contractualistes [Coase, 1937].

Diffusion et libéralisation de la société par actions

La diffusion du droit des sociétés par actions, inspiré du code de commerce français, suit dans un premier temps les conquêtes napoléoniennes puis gagne l'Amérique latine et l'Empire ottoman dans la première partie du XIX^e siècle. Toutefois, à l'image du droit français, leur établissement demeure soumis à l'autorisation préalable des pouvoirs publics, ce qui en limite singulièrement l'expansion [Lefebvre-Teillard, 1981]. L'influence britannique se fait surtout sentir dans la seconde moitié du XIX^e siècle, quand la libéralisation des sociétés par actions en 1856 entraîne un mouvement équivalent partout dans le monde. Dans les colonies britanniques tout d'abord (Inde, Afrique du Sud, Australie), puis en France, en Espagne, au Brésil, en Allemagne, jusqu'au Japon et en Chine. En 1914, seuls la Russie, l'Autriche-Hongrie et le Canada n'avaient pas libéralisé leurs sociétés par actions, préservant un régime d'autorisation préalable.

Tableau 1. Libéralisation des sociétés par actions

Année	Pays	Dénomination juridique	Abréviation
1856	Royaume-Uni	<i>Limited</i>	Ltd
1857	Inde	<i>Limited</i>	Ltd
1861	Afrique du Sud (Le Cap)	<i>Limited</i>	Ltd
1863	Australie (Queensland)	<i>Limited</i>	Ltd
1867	France	Société anonyme	S.A.
1869	Espagne	<i>Sociedad anónima</i>	S.A.
1870	Fédération allemande	<i>Aktiengesellschaft</i>	AG
1873	Belgique	Société anonyme	S.A.
1882	Brésil	<i>Sociedade anônima</i>	S.A.
1883	Italie	<i>Società per azioni</i>	S.p.A.
1883	États-Unis (Delaware)	<i>Corporation</i>	Inc.
1889	Mexique	<i>Sociedad anónima</i>	S.A.
1899	Japon	<i>Kabushi Kaisha</i>	K.K.
1904	Chine	<i>Gufen youxian gongsi</i>	Ltd Co.
1908	Empire ottoman	<i>Anomin Sirket</i>	A.S.

Source : auteurs.

On assiste à une véritable mondialisation du droit des sociétés qui dessinent les arêtes sur lesquelles l'économie du xx^e va se développer. Les suffixes qui sont ajoutés à la dénomination des sociétés (Ltd, S.A., AG, Inc., etc.) ne sont pas de simples coquetteries juridiques. Ils symbolisent une nouvelle grammaire des affaires qui indique, pour qui sait la décrypter, que ces entités n'ont pas de propriétaire et donc que, en cas de faillite, les pertes ne seront pas supportées par les actionnaires. Le principe ancestral qui fait reposer l'enrichissement économique sur la responsabilité illimitée des pertes est ici rompu. Il est désormais possible de s'enrichir sans risquer de se ruiner et surtout sans dépendre des aléas d'une activité économique particulière.

La révolution financière

Le boom des marchés actions

Concomitamment à l'essor des sociétés par actions, les marchés actions connaissent une véritable explosion, en particulier dans la seconde partie du xix^e siècle. Les Bourses de

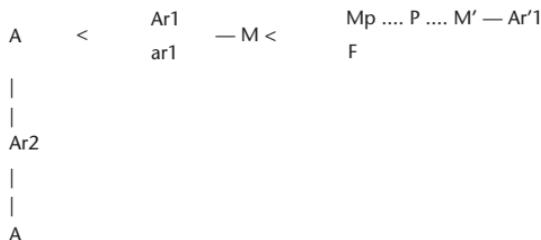
Londres, Paris et New York bénéficient d'une expansion sans précédent [Michie, 1999 ; Hautcoeur, 2007]. Le nombre de titres cotés à la Bourse de New York passe de 151 en 1885 à 420 en 1915 et à 1 273 en 1930 [O'Sullivan, 2007]. En France, on compte une société (la Banque de France) cotée à la Bourse de Paris en 1802, contre 310 en 1910. Mais c'est surtout la capitalisation boursière des actions qui connaît une croissance phénoménale, grimpant, sur la même période, de 37 millions de francs or à presque 16 milliards, soit une croissance de plus de 43 000 % [Arbulu, 2007]. La Bourse de New York suit une évolution similaire, passant d'une capitalisation de 50 millions de dollars, en 1817, à 20 milliards en 1914, en dollar constant [Taylor, 2019], soit près de 40 000 %. En Allemagne, la Bourse de Berlin compte 72 firmes en 1869 contre 919 en 1914 pour une capitalisation boursière globale de 14,7 milliards de Marks. Même en Chine, où les structures familiales traditionnelles s'accordent mal des sociétés par actions, la Bourse de Shanghai devient, dans les années 1920, la plus grande place financière d'Asie.

La Première Guerre mondiale et la crise de 1929 mettent un terme à cette euphorie financière. Les marchés boursiers européens, durablement affectés par les deux guerres mondiales, entrent dans une longue apathie, à la différence des Bourses américaines qui reprennent de la vigueur après la Seconde Guerre mondiale [Jorion et Goetzmann, 1999]. À compter des années 1980, les marchés actions connaissent un nouvel essor, d'abord aux États-Unis puis dans l'ensemble du monde. Entre 1975 et 2020, la capitalisation globale des actions est passée, selon la Banque mondiale, de 1 150 milliards de dollars à 93 690 milliards de dollars courants en 2020, ce qui, compte tenu de l'inflation (418 %), représente une hausse de près de 1 300 %.

Capital financier et capital productif

Le volume de capitalisation des actions ne doit pas être confondu avec la valeur des actifs d'une firme : bâtiments, machines, marchandises, etc. En effet, la société par actions implique une stricte séparation du patrimoine des actionnaires formé par la valeur des actions et du patrimoine de la firme constitué de ses moyens de production. Rudolph Hilferding [1910] a parfaitement théorisé ce point, en distinguant précisément

Figure 1. Dissociation et circulation du capital financier et du capital industriel



Source : Hilferding [1910, p. 169].

le capital financier, qui appartient aux actionnaires, et le capital industriel ou productif, qui revient à la firme.

Lorsqu'une société entre en Bourse, les actions « A » sont achetées par les actionnaires contre de l'argent « Ar1 et ar1 ». La partie « ar1 » revient au fondateur contre les actions qu'il a vendues à l'occasion de l'introduction en Bourse. Cet argent lui appartient désormais et n'a plus rien à voir avec la société. La partie « Ar1 » revient à la société en échange de nouvelles actions émises à l'occasion de l'entrée en Bourse. Le capital-argent « Ar1 » est employé par la société pour mener à bien son activité. Elle achète des marchandises « M », des moyens de production « Mp » et rémunère la force de travail « F ». La combinaison de ces facteurs de production entraîne la production « P », qui crée de nouvelles marchandises « M' » dont la valeur « Ar'1 » revient à la firme, qui relance le processus productif. À compter de ce moment, le capital productif s'entretient lui-même : « Ar'1 », défalqué des éventuels bénéfices, est réinvesti dans l'activité productive. Le capital industriel se reproduit lui-même et n'a plus besoin du capital financier pour entretenir son cycle productif. De leur côté, les actions « A » émises par la société contre le capital « Ar1 » deviennent la propriété des actionnaires, qui sont libres de les revendre sur les marchés financiers. Il faut donc un nouveau capital « Ar2 » distinct de celui utilisé par la firme « Ar1 » pour qu'elles puissent être échangées. Le capital-actions est donc valorisé sans lien direct avec le capital productif et vit sa propre vie : « Une fois émise,

Encadré 1. Définition et prix des actions

Le terme français « action » provient du néerlandais *aktie*, qui apparaît en 1603 à Amsterdam pour désigner les parts de la Compagnie néerlandaise des Indes orientales. C'est un dérivé du latin *actio*, qui signifie entamer une action en justice pour faire valoir ses droits. L'action est donc le droit qu'un associé détient sur une société et non une « partie » de la société, comme le terme anglais *share* le laisse entendre. En effet, l'action n'est pas une partie du capital de la société si on entend par là l'ensemble des moyens dont l'entreprise dispose pour mener à bien son activité (bâtiments, machines, outils, matières premières, etc.). Ce n'est pas non plus un titre de propriété qui désignerait la quote-part que chacun des associés posséderait sur la société. Ce n'est pas encore un titre de créance au sens où

la société aurait une dette vis-à-vis des actionnaires. Le fait que l'argent apporté par les actionnaires puisse leur être redistribué en cas de liquidation ne fait pas des actions un titre de dette. L'action est avant tout une série de droits qui consistent principalement à toucher un dividende, à pouvoir agir sur la destinée de la société et à acheter et revendre librement lesdites actions. Le prix des actions est fonction de ces droits. Les acheteurs ne paieront pas le même prix selon qu'ils souhaitent toucher des dividendes, spéculer sur le prix des actions ou contrôler l'entreprise par l'acquisition de tout ou partie des actions. Dans le premier cas, ils feront un calcul entre la valeur de l'action et les dividendes versés. Dans le deuxième cas, le prix d'achat importe peu, seul compte le prix de revente. Dans le troisième cas, ils offriront généralement une forte plus-value pour inciter les détenteurs d'actions à vendre.

l'action n'a plus rien à voir avec le mouvement véritable du capital industriel [...]. Les heures et malheurs qui l'attendent dans sa circulation propre n'affectent en rien le mouvement circulaire du capital productif » [p. 169].

Les actions peuvent être revendues de manière indéfinie et connaître une valorisation qui n'est plus celle du capital productif, même si elle reste liée aux droits que confèrent les actions sur le capital productif (encadré 1). Lorsqu'une action est achetée et vendue en Bourse, l'argent échangé reste entre les mains des actionnaires ; il ne va pas sur les comptes de la société. Les seuls moments où la société perçoit l'argent des actionnaires sont à la fondation et lors des augmentations de capital. En dehors de ces opérations d'émission, ce sont bien deux espèces de capitaux différents qui entourent la société par actions : le capital-actions, qui est la propriété des actionnaires, et le capital productif, qui est la propriété de la société.

L'émancipation de la rente

Le capital économique s'émancipe de la logique patrimoniale qui prédominait jusqu'alors. Il est dissocié en deux types de capitaux : le *capital-actions*, producteur de rente, et le *capital productif*, producteur de biens. Les deux types de capitaux demeurent liés par les droits que le premier exerce sur le second, mais ils sont juridiquement et financièrement séparés. Autrement dit, on peut être actionnaire sans se préoccuper un seul instant de la firme dont on détient des actions. L'actionnaire est même incité à se concentrer sur la gestion de ses titres et à répartir son risque en diversifiant son portefeuille d'actions.

Cette évolution a des conséquences considérables : le destin des moyens de production et donc des firmes n'est plus lié aux aléas dynastiques. Fini le risque de voir le capital productif scindé par suite de mésententes ou d'un élargissement trop important de la famille. Les actions permettent une division indéfinie du capital financier sans que l'intégrité du capital productif en soit affectée. Les détenteurs des moyens de production cessent littéralement d'exister pour devenir de simples rentiers détenteurs d'actions. La société par actions fait disparaître la classe capitaliste productive [Marx, 1867]. Ce mouvement de dépatrimonialisation de l'économie se traduit par une formalisation et une codification accrues de l'activité économique. L'avènement de la société par actions représente, sous cet aspect, un renforcement de la réglementation et de la surveillance des affaires qui se fait sentir à tous les niveaux [Lévy-Bruhl, 1938] : sur les opérations de Bourse, la nature des capitaux, le statut des dirigeants, la gestion de la société, le droit des actionnaires ou encore celui des créanciers. Contrairement aux modes de régulation antérieurs fondés sur l'interconnaissance, la responsabilité personnelle et la solidarité familiale, le nouveau droit des affaires est fonctionnel et anonyme. Il repose sur la fonction et non sur la personne. La responsabilité économique individuelle est progressivement transférée à des institutions dotées d'une personnalité morale et d'un patrimoine propre qui assurent l'ensemble des risques juridiques et économiques à la place des personnes physiques.

La « révolution managériale »

La séparation du patrimoine et du pouvoir économique

La distinction fonctionnelle entre la détention des capitaux et leur exploitation n'est pas nouvelle. La plupart des sociétés à capitaux de droit privé ont fonctionné sous ce mode, en séparant bien les apporteurs en capitaux des administrateurs en charge de la gestion des affaires [Heers, 1971 ; Delplace, 1977]. Toutefois, reproduire cette grille de lecture pour les sociétés par actions serait une erreur. En effet, dans les sociétés à capitaux de droit privé, les administrateurs sont employés directement par les associés. Ils sont en quelque sorte les régisseurs du bien d'autrui, tels que la théorie économique a tenté de les penser [Smith, 1776 ; Jensen et Meckling, 1976]. Or il ne peut en être ainsi dans les sociétés par actions, qui séparent justement le patrimoine des actionnaires de celui de la société. L'existence des administrateurs des sociétés par actions ne résulte pas de la volonté des actionnaires, mais du droit qui les crée et qui codifie leur fonction, leurs devoirs et obligations. Le code de commerce de 1807 stipule que la société anonyme « est administrée par des mandataires à temps, révocables, associés ou non associés, salariés ou gratuets » (art. 31), qui, en outre, ne peuvent être tenus pour responsables des pertes éventuelles de la société (art. 32). À New York, la loi de 1811 sur les corporations confie leur direction à un collège de neuf à onze *trustees* choisis parmi les actionnaires [Hilt, 2015].

En Angleterre, la loi de 1844 qui libéralise la personnalité morale des sociétés par actions fixe à trois au moins le nombre d'administrateurs en charge de la conduite des affaires et précise que seuls ces derniers pourront agir au nom de la compagnie, à l'exclusion de tous les autres associés. Les administrateurs sont ainsi appelés à incarner et représenter la personne morale que constitue la société par actions et non les actionnaires, dont ils ne sont ni les représentants ni les employés. Ils peuvent même, dans une certaine mesure, s'opposer à eux, ainsi que le stipule le *Joint Stock Companies Act* de 1856, qui précise que les administrateurs possèdent les pleins pouvoirs dans la conduite de la société, y compris ceux qui n'auront pas été prévus par l'assemblée générale des actionnaires, voire par la loi elle-même, du moment que les règlements antérieurs ne sont pas enfreints. En outre, aucune décision prise par les administrateurs ne

Encadré 2. Réflexion de Karl Marx sur les sociétés par actions

« Or on ne peut nier que l'application des sociétés par actions à l'industrie marque une nouvelle époque dans la vie économique des nations modernes. D'une part, elle a révélé les pouvoirs productifs de l'association, jusque-là insoupçonnés, et a suscité des créations d'activité industrielle à une échelle inatteignable par les efforts des capitalistes individuels ; d'autre part, il ne faut pas oublier que, dans les sociétés par actions, ce ne sont pas les individus qui sont associés, mais les capitaux. Par cet artifice, les propriétaires ont été convertis en actionnaires, c'est-à-dire en spéculateurs. La concentration du capital s'est accélérée et, comme corollaire naturel, la chute de la petite bourgeoisie. Des sortes de rois industriels ont été créés, dont le pouvoir est en

raison inverse de leur responsabilité — ils ne sont responsables que du montant de leurs actions, tout en disposant de tout le capital de la société —, formant un corps plus ou moins permanent, alors que la masse des actionnaires subit un processus constant de décomposition et de renouvellement, et a permis, par la disposition même de l'influence et de la richesse conjointes de la société, de soudoyer ses seuls membres rebelles. Sous ce conseil d'administration oligarchique est placé un corps bureaucratique des gestionnaires pratiques et des agents de la société, et au-dessous d'eux, sans aucune transition, une masse énorme et quotidiennement croissante de simples salariés — dont la dépendance et l'impuissance augmentent avec la dimension du capital qui les emploie, mais qui deviennent aussi plus dangereux dans le rapport direct au nombre décroissant de leurs représentants » [Marx, 1856, III ; notre traduction].

pourra être invalidée *ex post* par l'assemblée générale, si elle est conforme aux règlements en vigueur.

On assiste là à une véritable fonctionnarisation du pouvoir économique, qui fait des administrateurs les régents d'une activité et d'un capital qui ne leur appartiennent pas, pas plus qu'ils n'appartiennent aux actionnaires, mais qui appartiennent à la société elle-même. Certes, au XIX^e siècle, dans la plupart des cas, soit par la loi, soit par les statuts de la société, obligation est faite aux administrateurs d'être aussi des actionnaires, mais l'exigence devient purement formelle. Il n'existe plus de rapport nécessaire entre la détention du capital et le pouvoir économique, ou, pour le dire autrement, entre la possession des moyens de production et leur direction.

Marx écrit en 1867 que les sociétés par actions « ont en général tendance à séparer de plus en plus la fonction de direction de la possession du capital ». C'est désormais « le simple directeur,

qui ne possède le capital à aucun titre, [qui] exerce toutes les fonctions qui incombent au capitaliste producteur, le procès de production ne met plus en évidence qu'une seule personne, le fonctionnaire, le directeur, et laisse dans l'ombre le capitaliste qui est devenu un personnage superflu » [Marx, 1867, p. 19]. Comme pour faire écho aux écrits de Marx, l'État du Delaware adopte, en 1867, une loi instituant des directeurs en charge de la gestion quotidienne de la firme distincts des administrateurs. Ce statut peut, certes, être cumulé avec ceux d'administrateur ou d'actionnaire, mais il ne saurait se confondre avec eux. Cette sophistication des fonctions et des statuts montre que les firmes s'émancipent d'une logique de domination purement patrimoniale pour entrer dans une domination de type bureaucratique.

La bureaucratisation de l'économie

Les entreprises géantes qui naissent à la fin du XIX^e siècle sont l'amorce d'un processus sans précédent de bureaucratisation de l'économie. Certes, l'organisation rationnelle et hiérarchisée du travail n'est pas nouvelle en soi, mais elle prend, à cette époque, une ampleur et une complexité inconnues jusqu'alors. Ce mouvement a été particulièrement prononcé aux États-Unis, où des firmes comme la Standard Oil deviennent en quelques décennies des géants nationaux puis mondiaux.

La révolution organisationnelle qui est à la base de leur succès a été très bien analysée par l'historien de l'économie nord-américain Alfred Chandler [1977]. Cet auteur montre comment les firmes se sont organisées de manière à optimiser non seulement leur production, mais aussi leur approvisionnement et la distribution de leurs produits. C'est sous leur impulsion que l'on voit apparaître nombre de directions fonctionnelles qui existent encore, telles que les finances, les ressources humaines, les ventes, les achats, le marketing, la R&D, etc. Cette organisation multidivisionnaire repose sur une hiérarchie stricte où les cadres (les *managers*) jouent un rôle absolument central. Ils sont la cheville ouvrière de l'ensemble du dispositif dont ils assurent la cohésion et l'efficacité. L'organigramme qui fixe les tâches et la position hiérarchique de chacun au sein du processus productif devient à la fois l'outil indispensable de la grande entreprise et le symbole de son modèle organisationnel. C'est cette organisation rigoureuse et, en principe, optimale, aidée par le développement des transports et des

communications, qui permet d'employer et de coordonner, sur une vaste échelle, des dizaines, voire des centaines de milliers d'employés produisant des biens et des services s'adressant à des millions de personnes (telle la société Swift & Co. à Chicago qui, en 1880, sortait 35 millions de conserves de viande par an). C'est cette puissance organisationnelle et productive qui a fait dire à Chandler que les managers sont devenus la main visible des marchés dans le sens où, depuis la tête des grandes entreprises, ils coordonnent des pans entiers de l'économie et se substituent à la logique des marchés. D'où l'essor du marketing à la même époque, aussitôt adopté et intégré par les grandes entreprises, qui permet d'ajuster la demande à l'offre [Le Texier, 2022].

La civilisation de la société par actions

Max Weber a très bien perçu ce mouvement de bureaucratisation porté par les grandes entreprises et qui s'inscrit, selon lui, dans un processus plus vaste de rationalisation [Weber, 1922]. La bureaucratie, pour Weber, n'est pas qu'une simple question organisationnelle, mais un enjeu civilisationnel qui voit la domination de type légal-rationnel l'emporter sur la domination traditionnelle. La bureaucratie moderne, nous dit-il, repose fondamentalement sur la séparation de la fonction et de la propriété des moyens matériels nécessaires à son accomplissement [1919]. De la même manière que les fonctionnaires modernes ne remplissent pas leur fonction sur leurs biens propres, mais l'accomplissent avec les moyens fournis par l'État, les agents des entreprises modernes ne sont pas propriétaires des moyens de production qu'ils dirigent et par lesquels ils accomplissent leur fonction. Selon Reinhard Bendix [1956], il en va ainsi pour l'ensemble de la société industrielle, où l'ouvrier-salarié, dépossédé des moyens de production, l'emporte désormais sur l'ouvrier à la tâche, détenteur de ses propres outils. Ainsi, depuis le haut jusqu'au bas de l'échelle, la société industrielle se caractérise par la dissociation des fonctions productives et de la propriété des moyens de production.

Dans *Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times*, Thorstein Veblen [1923] observe lui aussi la transformation civilisationnelle qui est en cours. L'avènement de la société par actions constitue une rupture majeure qui augure d'un ordre nouveau où les actionnaires, « propriétaires absents »,

sont devenus de purs rentiers, tandis que la direction opérationnelle de l'entreprise revient à des managers désargentés mais animés par la soif du profit auquel ils sont associés.

Le clivage « ne se situe pas entre ceux qui possèdent quelque chose et ceux qui ne possèdent rien, comme cela a été habituellement exposé dans les formules des doctrinaires, mais entre ceux qui possèdent plus qu'ils ne peuvent utiliser personnellement et ceux qui ont l'usage courant de ce qu'ils ne possèdent pas. Le problème se pose maintenant non pas en termes de propriété, en tant que telle, mais en termes de propriété absente » [p. 9]. On voit dans cette formulation alambiquée que Veblen a encore du mal à concevoir que les actionnaires ne sont pas des propriétaires, mais il a l'intuition qu'ils ne sont plus là où on les attendait et que l'ordre économique s'en trouve bouleversé.

Le « managérialisme »

À compter des années 1920, il ne fait plus guère de doute que la direction des grandes entreprises échappe de plus en plus aux actionnaires au profit des managers. Dans *The Modern Corporation and Private Property*, Adolf Berle et Gardiner Means [1932] tentent d'en fournir une mesure objective. Publié au lendemain de la crise de 1929, cet ouvrage constitue l'acte de naissance de ce qu'on appellera par la suite le managérialisme. Pour Berle et Means, l'essor des grandes entreprises a provoqué une dilution progressive des actionnaires. Le poids relatif de chacun s'est ainsi érodé, au point que, pour certaines sociétés, à la fin des années 1920, il n'existe même plus d'actionnaire majoritaire ni même d'actionnaire significatif, telle la compagnie d'Andrew Carnegie, US Steel Corporation, qui, en 1929, compte des dizaines de milliers d'actionnaires dont aucun ne possède plus de 1 % des actions.

Pour Berle et Means, la réalité du pouvoir dans les grandes corporations se situe au niveau de leur conseil d'administration qui prend les principales décisions. Comparés aux actionnaires, les administrateurs sont très peu nombreux. Les auteurs les estiment à 2 000 pour les 200 plus grandes sociétés américaines. Le pouvoir sur les firmes n'est donc pas à rechercher dans la masse anonyme et, souvent, amorphe des actionnaires, mais bien plutôt chez ceux qui sont en mesure de nommer les membres des conseils d'administration. Il y a d'abord les gros actionnaires,

Tableau 2. Répartition des firmes par types de contrôle selon Berle et Means

Type de contrôle	Entreprises en % (n = 200)	Actifs détenus par la firme en %
Contrôle managérial (< 20 %)	44 %	58 %
Moyens légaux	21 %	22 %
Contrôle minoritaire (20 % – 49 %)	23 %	14 %
Contrôle majoritaire <td>5 %</td> <td>2 %</td>	5 %	2 %
Contrôle complet (> 80 %)	6 %	4 %
Administrateurs judiciaires	1 %	> 1 %

Source : Berle et Means [1932, p. 94].

qui peuvent imposer leur choix en raison des droits de vote qu'ils possèdent, ainsi que les banquiers, qui peuvent être liés financièrement à la firme (chapitre IV), mais il y a surtout les managers eux-mêmes, qui, en l'absence d'actionnaire fort, sont en mesure de s'autopromouvoir à la tête des firmes.

Berle et Means distinguent cinq types de contrôle en fonction de la présence plus ou moins forte des actionnaires. Le premier type de contrôle est dit complet quand il existe un actionnaire possédant plus de 80 % des actions. Le contrôle majoritaire suppose l'existence d'un actionnaire détenant 50 % à 80 % des actions. Le contrôle minoritaire concerne la même situation avec une détention comprise entre 20 % et 49 %. Le contrôle managérial, enfin, intervient quand aucun actionnaire individuel ou groupe d'actionnaires ne détient plus de 20 % des actions, sachant qu'aucune des firmes classées par Berle and Means dans cette catégorie n'avait d'actionnaire détenant plus de 5 % des droits de vote. Le cinquième type de contrôle est ce que les auteurs ont appelé le contrôle par des moyens légaux. Il s'agit de dispositions juridiques qui permettent de contrôler une société sans détenir personnellement la majorité des droits de vote, telles que le pyramide, les actions avec droits de vote préférentiel ou les trusts d'actionnaires. L'application de cette grille d'analyse aux 200 plus grandes entreprises américaines montre que, dès les années 1920, le contrôle de type managérial domine très nettement (tableau 2).

Si on ajoute au contrôle managérial le contrôle par des moyens légaux (hors contrôle actionnarial significatif), ce sont 65 % des plus grandes firmes américaines qui échappent en 1929 à la mainmise d'un actionnaire important. Plus significatif encore, les sociétés détenues par un actionnaire majoritaire sont devenues tout à fait marginales (11 %). Il y a donc bien eu une bascule de grande ampleur depuis le contrôle par la détention du capital-actions vers le contrôle managérial.

Cette situation pose la question de la légitimité des managers vis-à-vis des actionnaires d'abord et de l'ensemble de la société ensuite. Au nom de quels principes les managers peuvent-ils s'ériger à la tête de véritables empires économiques et exercer une influence décisive sur des milliers ou des centaines de milliers de personnes ? Leur avènement pose donc un problème politique plus large qui est de savoir qui contrôle les principaux moyens de production. Les grandes entreprises concentrent, en effet, un pouvoir économique inégalé dans l'histoire de l'humanité, à même de rivaliser avec les États les plus modernes et d'attirer à elles les compétences et les esprits les plus ambitieux. Le statut et la place de ces institutions (donc de ceux qui les dirigent) sont pour Berle et Means un enjeu primordial pour l'avenir.

Pour James Burnham [1941, trad. 1947], Berle et Means n'osent pas tirer toutes les conclusions de leurs observations, à savoir que les managers sont devenus la nouvelle classe dominante. La séparation de la propriété et du contrôle n'offre, «en vérité, aucune signification sociologique ou historique. La propriété *veut dire* le contrôle ; s'il n'y a pas le contrôle, il n'y a pas la propriété. Si, dans la pratique, la propriété et le contrôle sont séparés, c'est que la propriété a changé de mains, qu'elle est passée entre celles du contrôle ; la propriété séparée est une fiction dénuée de sens» [p. 139]. Burnham commet la même erreur que ses contemporains quand il assimile les actionnaires à des propriétaires, cependant il propose une interprétation nouvelle du phénomène managérial. L'avènement des managers ne constitue pas seulement l'usurpation du pouvoir des actionnaires par les bureaucrates, mais une transformation sociologique bien plus profonde. En effet, pour Burnham, la classe dominante, quel que soit le modèle de société, est la classe qui contrôle les moyens de production. Or les moyens de production sont, dorénavant, très largement concentrés dans les grandes entreprises contrôlées par les managers. Ces derniers incarnent donc la nouvelle classe dominante et c'est en cela que le développement des grandes

entreprises est une véritable révolution sociologique, constituant une alternative nouvelle entre le capitalisme bourgeois et le socialisme. Certes, il ne s'agit pas d'une révolution violente comme la Révolution française ou la révolution bolchevique. Les managers ont pris le pouvoir sans occire les actionnaires. Ils ont même été produits involontairement par ces derniers, plus soucieux de s'enrichir grâce aux marchés financiers que de diriger les firmes. Si les managers existent, ce n'est pas en raison d'une lutte historique pour le contrôle des moyens de production, mais en raison des nécessités techniques voulues par les moyens modernes de production. Ce sont leurs compétences d'organisateurs qui les ont amenés à prendre le pouvoir dans les firmes. Ils exercent pour cette raison un rôle absolument crucial ; sans eux, les grandes entreprises viendraient immanquablement à dépérir. La pensée managérialiste a connu un vif engouement aux États-Unis durant les années 1950-1960 avant de décliner dans les années 1970 sous les assauts de l'économie libérale et de la sociologie critique.

L'avènement de la société par actions a conduit à une séparation entre le patrimoine de la firme et celui des actionnaires. Cette séparation a permis au patrimoine des actionnaires d'être valorisé indépendamment de la firme. Ceux-ci se sont éloignés de la gestion des firmes pour laisser place à un nouveau type de dirigeants : les managers. La question qui se pose alors est de savoir qui sont ces nouveaux dirigeants. Quels sont leurs origines sociales, leurs parcours scolaires et professionnels ? Ne sont-ils qu'une forme déguisée de la reproduction du capital ou incarnent-ils une nouvelle mobilité sociale ? Le capitalisme patrimonial a-t-il totalement disparu de la sociologie des dirigeants de grandes entreprises ?

II / Origines sociales et éducatives¹

La question des origines sociales et éducatives a certainement été l'un des thèmes majeurs de la sociologie des dirigeants de grandes entreprises au xx^e siècle. Initiée aux États-Unis durant l'entre-deux-guerres, cette approche cherche à savoir si les grandes entreprises favorisent la mobilité sociale ou si elles maintiennent la domination traditionnelle par l'argent. En dépit d'une interrogation et d'une méthode d'enquête communes, reposant sur la prosopographie, ces études présentent une forte hétérogénéité dans les corpus, la géographie et les catégories d'analyses mobilisées. Mais, à moins de s'interdire toute possibilité d'accumulation du savoir, il faut bien tenter de discerner quelques tendances de fond. Nous avons la chance de bénéficier de quelques critères solides qui reviennent régulièrement, comme le fait d'occuper la même position que son père ou qu'un proche parent, le fait de posséder un diplôme, le fait d'être issu de certains milieux professionnels : ingénieurs, juristes, médecins, enseignants, fonctionnaires, employés, ouvriers. Certes, ces indicateurs ne se recoupent jamais exactement, leur signification peut varier dans le temps et dans l'espace, mais ils révèlent des découpages sociaux suffisamment pertinents pour qu'il soit possible de dégager, à gros traits, des tendances.

¹ L'ensemble des pourcentages donnés dans ce chapitre sont établis sans prise en compte des non-réponses.

Les études conduites aux États-Unis

Fermeture ou ouverture sociale

La première étude du genre est certainement celle de Pitirim Sorokin, qui publie « American millionaires and multi-millionaires : a comparative statistical study » [1925], dont le but est de faire pièce au mythe du *self-made man* qui sévit alors dans la presse et la littérature populaire [Veblen, 1923 ; Miller, 1949]. Dans son article, Sorokin examine les origines géographiques, sociales et éducatives de 476 millionnaires américains vivants et décédés. Il constate alors que la grande majorité d'entre eux sont fils de chefs d'entreprises, toutes tailles confondues : 52 % parmi les décédés et 75 % parmi les vivants. Les fils de fermiers passent respectivement de 25 % à 7 % et les fils d'ouvriers de 7 % à 2 %, tandis que les fils de ceux que les Anglo-Saxons appellent *professionals* (ingénieurs, enseignants, médecins, religieux, architectes, avocats, etc.) et de fonctionnaires restent stables autour de 15 %. Cette tendance est confirmée par les attributs de la richesse, puisque 53 % des millionnaires vivants sont nés riches contre 30 % des millionnaires décédés. Ces observations conduisent Sorokin à pronostiquer un renfermement de la classe possédante sur elle-même, en passe de devenir l'équivalent d'une caste. Toutefois, en ne s'intéressant qu'aux millionnaires, Sorokin invisibilise par définition les managers et, plus généralement, les dirigeants sans fortune qui sont alors en pleine ascension. Certes, Sorokin répond à la question de la mobilité sociale du point de vue de l'enrichissement, mais non du point de vue de l'exercice du pouvoir économique. De plus, en mélangeant dans la même catégorie l'ensemble des chefs d'entreprises, il ne permet pas de distinguer les héritiers de grandes fortunes et les fils de commerçants ou d'artisans.

Au début des années 1930, Frank Taussig et Carl Joslyn [1932] élaborent la première étude d'envergure portant sur 7 000 dirigeants d'entreprises moyennes et grandes. Leurs résultats insistent au contraire sur la diversité des origines sociales. Si la majorité d'entre eux proviennent du monde de l'entreprise (57 %), ils ne sont que 14 % à être fils d'actionnaires importants et 16 % à avoir un père cadre dirigeant, alors qu'ils sont près de 20 % à avoir un père à la tête d'une petite affaire. Ils sont 7 % à être fils de cadres intermédiaires

et 13 % fils de *professionals*, 12 % fils de fermiers, 11 % fils d'ouvriers et 5 % fils d'employés. Pour Taussig et Joslyn, il n'y a pas de fermeture sociale, comme le pronostiquait Sorokin. Seuls 30 % des dirigeants occupent une position identique à celle de leur père et, parmi ceux-ci, moins de la moitié l'exercent dans la même société : les héritiers directs, que ce soit en termes de fortune ou de position, ne représentent que 14 % du corpus. Ramenés à l'activité de l'ensemble de la population, cinquante ans plus tôt, ces pourcentages démontrent une inégalité manifeste dans les conditions d'accès à la direction des firmes, sans pour autant prouver l'existence d'une caste.

En 1945, Charles Wright Mills publie une étude qui compare 1 464 *businessmen* américains célèbres nés entre le XVI^e et le XIX^e siècle. Il propose un premier tableau dans lequel il regroupe, d'un côté, les classes supérieures et moyennes supérieures et, de l'autre, les classes inférieures et moyennes inférieures. Les classes supérieures et moyennes supérieures dominent très nettement sur toute la période, oscillant entre 57 % et 86 % des origines sociales des hommes d'affaires étudiés. Toutefois, en présentant les résultats de cette manière, Mills force une vision antagoniste de la société américaine et de la mobilité sociale en son sein, opposant nécessairement une minorité dominante à une majorité dominée et en effaçant toutes les strates intermédiaires. Il invisibilise notamment les classes moyennes, que l'on pourrait reconstituer à partir des classes moyennes supérieures et inférieures de son tableau, et qui feraient de ces dernières le groupe majoritaire d'où sont issus les *businessmen* américains célèbres. Un second tableau reprenant la nomenclature de Taussig et Joslyn apporte une vision plus nuancée, avec des dirigeants ayant un père *businessman* oscillant entre 29 % et 68 % suivant les périodes. Outre la longueur de la plage temporelle propice aux anachronismes, le problème de l'approche de Mills est de regrouper, dans la même catégorie *businessmen*, les propriétaires de grandes entreprises comme ceux des petites, les cadres dirigeants comme les cadres intermédiaires, au moment même où, on le sait, la propriété et le pouvoir économiques se dissocient de plus en plus. Mills construit une représentation simplificatrice des origines sociales des *businessmen* américains qui vise à faire de ces derniers les héritiers d'une classe dominante atemporelle et immanente, qu'il appelle opportunément *business elite*.

L'affirmation des classes moyennes supérieures

Les études produites dans les années suivantes se concentrent de manière explicite sur les dirigeants de grandes entreprises entre la fin du XIX^e siècle et le début du XX^e. Même si elles reprennent l'expression *business elite* forgée par Mills, ces recherches proposent un tableau plus contrasté des origines sociales [Miller, 1949 ; Keller, 1953 ; Newcomer, 1955 ; Warner et Abegglen, 1955]. Mabel Newcomer constate que, entre 1900 et 1950, la part des héritiers directs, que ce soit par le capital ou les fonctions managériales, augmente sensiblement, passant de 7,8 % à 11,6 %, mais demeure à un niveau très faible. Les fils de dirigeants d'entreprises, toutes tailles confondues, diminuent légèrement, passant de 41 % à 37 %, sachant que ce sont surtout les fils de dirigeants de petites entreprises qui sont ici représentés. Les descendants de fermiers connaissent la baisse la plus importante, chutant de 21 % à 13 %. Les fils de *professionals* voient aussi leur proportion se contracter de 22 % à 18 %, l'évolution étant essentiellement portée par les fils de pasteurs, qui passent de 6 % à 2 %. Les profils en hausse sont les fils de cadres dirigeants (+ 5 % environ), mais aussi les fils de vendeurs, employés de bureau ou petits fonctionnaires (+ 4 %) et même les fils d'ouvriers (+ 2,5 %). Sans parler de démocratisation des fonctions dirigeantes, ces distributions et ces évolutions donnent à voir une dynamique qui n'est clairement pas patrimoniale : les soutiens familiaux dans la réalisation de la carrière passent de 43 % en 1900 à 28 % en 1950. En 1978, sur les 2 729 *top managers* étudiés par Michael Useem et Jerome Karabel [1986], 16 % avaient été identifiés comme provenant de la classe supérieure contre 84 % en provenance d'autres origines. Dans une étude portant sur l'ensemble du XX^e siècle, Anthony Mayo et ses collègues [2006] ont montré que, après une phase de fermeture sociale dans le premier tiers du XX^e siècle, le recrutement des dirigeants de grandes entreprises s'est sensiblement ouvert à destination des classes moyennes, passant de 42 % avant 1950 à 50 % après, alors que les enfants des classes modestes restaient stables autour de 25 % et que les descendants de dirigeants de grandes entreprises (actionnaires ou managers) déclinaient de 32 % à 25 %. Ce qui devient déterminant au fil du temps dans l'accès aux positions de pouvoir économique, y compris pour les héritiers, ce n'est pas tant d'avoir un père dans les affaires que d'avoir

Encadré 3. L'idéal-type du dirigeant américain en 1950

« Le président typique d'une grande firme américaine en 1950 est né aux États-Unis en tant que fils d'un petit commerçant ou d'un petit patron indépendant. Le revenu de sa famille était modéré et les emplois qu'il a occupés pendant son adolescence étaient plutôt destinés à fournir de l'argent de poche supplémentaire qu'à soutenir sa famille. Ses parents ont réussi à le faire entrer à l'université, avec la contribution qu'il a lui-même apportée à ses études en travaillant à temps partiel, principalement l'été. Une fois diplômé, il a obtenu un emploi à plein temps, sans aucune aide de sa famille. Dès lors, il s'est débrouillé seul. Alors qu'il était encore relativement jeune et inexpérimenté, il a obtenu un poste mineur dans la société qu'il a finalement

dirigée. Il a progressivement gravi les échelons, en passant par les opérations ou la production, jusqu'au poste de vice-président avant d'être promu président à l'âge de 52 ans. Bien qu'il ait reçu une formation professionnelle spécialisée, il n'a jamais exercé de manière indépendante et n'a jamais dirigé sa propre entreprise comme l'a fait son père. C'est un administrateur d'entreprise — un bureaucrate — qui a peu d'expérience professionnelle en dehors de sa propre société. Ses investissements dans "sa" société sont minimes, en termes de contrôle potentiel — moins de 0,1 % du total des actions en circulation. En politique, il vote républicain, il se rend à l'église épiscopaliennne, si tant est qu'il fréquente une église ; et il a servi le gouvernement fédéral à titre consultatif pendant la guerre. Il avait, en 1950, 61 ans, et il aura probablement 70 ans lorsqu'il prendra sa retraite » [Newcomer, 1955, p. 149 ; notre traduction].

des parents fortement éduqués et en capacité de payer des études supérieures, ce qui ne favorise pas uniquement les plus riches, mais aussi les classes moyennes supérieures, telles que les enfants de médecins, d'universitaires, d'avocats, d'ingénieurs ou de chefs de petites et moyennes entreprises, sans pour autant que la réussite soit automatique.

En effet, le poids des études supérieures s'affirme progressivement au cours du siècle, passant de 27 % en 1900 à 94 % en 1987 parmi les *chief executive officers* américains [Useem, 1989]. Ce sont les études de commerce et de management qui dominent très largement. En 1952, plus de la moitié des dirigeants états-uniens avaient suivi une formation de ce type [Warner et Abegglen, 1955]. Encore peu répandu avant les années 1950, le *master in business administration* (MBA) se développe rapidement dans la seconde partie du xx^e siècle pour devenir l'attribut standard des *top managers* dans les années 1990 [Mayo *et al.*, 2006]. Le passage par les grandes

universités privées de la Ivy League, s'il a été prépondérant avant les années 1950, s'affaiblit nettement par la suite. Le déclin de la Ivy League se fait principalement au profit des universités de troisième rang, privées et publiques, dont la proportion de diplômés parmi les hauts dirigeants américains passe de 14 % avant 1950 à 35 % après, alors que les *alumni* de la Ivy League passent dans le même temps de 41 % à 23 % et que ceux des universités du top 100 restent stables à 34 % [2006]. En d'autres termes, le prestige des institutions scolaires tend à s'estomper derrière la seule mention du diplôme. Cela montre aussi en creux que tout ne se joue pas avec les études supérieures et que la sélection sociale se poursuit au sein même des entreprises. Lauren Rivera [2012] a ainsi montré l'importance des facteurs culturels dans le recrutement et la promotion interne des dirigeants. Des facteurs qui favorisent, quel que soit le genre ou l'appartenance ethnique, les membres des classes moyennes supérieures. Ainsi, ce sont bien les descendants des classes moyennes en général et des classes moyennes supérieures en particulier qui sont privilégiés par les modalités de sélection des grandes entreprises américaines.

Les études menées à travers le monde

Alors que les enquêtes américaines marquent le pas dès la fin des années 1950, de nombreux chercheurs, formés ou inspirés par les sociologues américains, vont se livrer à des investigations équivalentes pour leur propre pays.

Royaume-Uni

Bien que le Royaume-Uni ait été à la pointe de la révolution industrielle, on n'y rencontre pas un intérêt pour les dirigeants de grandes entreprises équivalent à l'engouement qu'ont connu les États-Unis dans le premier tiers du xx^e siècle et qui a été à l'origine des premiers travaux sociologiques sur le sujet [Erickson, 1959]. Les sommets de la société n'étaient pas composés des grands *tycoons* de l'industrie, à la fortune plus ou moins sulfureuse, mais de membres de la *gentry* et de leur proximité avec la famille royale. Les études sur les dirigeants de grandes entreprises et leurs origines sociales s'inscrivent donc dans un contexte

d'exportation et de diffusion de la sociologie américaine et de ses problématiques après la Seconde Guerre mondiale.

Dans une étude portant sur 1 243 administrateurs en poste au début des années 1950, George Copeman [1955] montre que la plus grande part (35 %) sont issus du monde des affaires : 19 % siègent dans la même firme que leur père à la même fonction, 9 % dans une autre firme et 7 % sont descendants d'un père cadre dirigeant non administrateur. Une proportion non négligeable provient de *professionals* ou de la fonction publique (22 %) et 17 % sont fils de petits patrons. Les enfants de pères qui ne sont liés ni aux affaires ni aux professions libérales représentent 8 % de l'effectif tandis que les descendants de propriétaires terriens ou de fermiers s'élèvent à 4 %. On notera 14 % de ces administrateurs dont le père est décédé ou retraité au moment de l'entrée dans la vie active. Copeman estime qu'environ 50 % à 60 % de ses enquêtés sont issus du monde de l'entreprise et ont pu bénéficier d'appuis familiaux divers. Toutefois, à la question de savoir si les administrateurs ont suivi la même trajectoire que leur père, la réponse est négative à près de 70 %. Mais, surtout, la proportion d'administrateurs occupant la même position que leur ascendant s'érode au cours du temps, ils sont 11 % à la deuxième génération, 8 % à la troisième, 5 % à la quatrième et 3 % à la cinquième. Copeman conclut à une dilution de la transmission familiale à la tête des grandes entreprises britanniques.

Charlotte Erickson [1959] a examiné près de 700 dirigeants du secteur de la sidérurgie entre 1865 et 1953. Elle montre une très nette domination des fils de chefs d'entreprises, qui chute cependant fortement, passant de 60 % à 34 % sur la période. Tous ne sont pas des héritiers directs puisqu'un tiers de ces derniers environ exerçaient dans la même société que leur père en 1953. Les fils de propriétaires terriens et de fermiers connaissent aussi un fort étiage, passant de 13 % à 7 %, tandis que les enfants de *professionals* restent stables autour de 15 %. La hausse se fait du côté des artisans-commerçants (5 % à 7 %), des cadres (2 % à 6 %) et surtout des employés et des ouvriers qui, ensemble, passent de 6 % à 31 %, soit presque autant que les fils de chefs d'entreprises. Bien que les enfants des classes supérieures et moyennes supérieures soient largement dominants sur la période, l'enquête montre une nette progression des classes moyennes inférieures et populaires.

À partir de l'étude d'une centaine de très hauts dirigeants britanniques à la fin du xx^e siècle, Mari Maclean et ses collègues [2006] constatent une nette surreprésentation des individus issus des classes supérieures (35 %) et moyennes supérieures (29 %), mais soulignent dans le même temps le poids non négligeable des classes moyennes inférieures (25 %), tandis que les classes populaires demeurent fortement sous-représentées (11 %). Cette distribution, si elle est fortement inégale, n'interdit pas toute mobilité sociale, notamment depuis les classes moyennes inférieures qui représentent un quart des grands patrons britanniques à la fin du xx^e siècle.

Sur le plan éducatif, les dirigeants britanniques sont, en général, moins diplômés que leurs homologues étrangers. Ils sont ainsi 36 % à être allés à l'université dans les années 1950 (contre 79 % pour les Allemands et 63 % pour les Américains). Avec une nette prédominance pour Oxford et Cambridge qui concentrent à elles seules les deux tiers des dirigeants diplômés. Toutefois, la prééminence de ces deux universités s'effrite dès la seconde moitié du xx^e siècle qui voit la montée en puissance des universités de province plus en lien avec l'ascension des classes moyennes. À la fin du xx^e siècle, les dirigeants britanniques continuent d'être un peu moins diplômés du supérieur que les dirigeants français (74 % contre 91 %). Ce moindre attrait pour les études supérieures s'explique en partie par le rôle proéminent joué par les *public schools* dans la carrière des dirigeants britanniques, tous secteurs confondus. Ils sont ainsi 62 % à être issus de ces institutions dans l'étude de Copeman [1955] et près de 80 % dans celle de Maclean *et al.* [2006]. Le monde des affaires britannique offre un paysage contrasté avec le maintien des classes supérieures qui continuent d'être nettement surreprésentées, en s'appuyant notamment sur les instances de consécration traditionnelles que sont « Oxbridge » et les *publics schools*, mais aussi une réelle ouverture, parfois plus prononcée qu'ailleurs, à l'égard des classes moyennes et populaires.

Allemagne

Les études menées en Allemagne durant les années 1960-1970 convergent pour montrer un net déclin des fils de chefs d'entreprises au cours du xx^e siècle. En 1969, ils ne représentent plus que 18 % des 1 528 dirigeants étudiés par

Max Kruk [1972], arrivant derrière les fils de petits fonctionnaires avec 25 % des effectifs. Les fils d'employés constituent 16 % du corpus, suivis par les enfants d'artisans-commerçants (10 %) ; viennent ensuite les fils de hauts fonctionnaires (8 %), ceux des *professionals* et des employés (7 % chacun) ; les descendants d'agriculteurs (3 %) et de gros propriétaires terriens (1 %) arrivent en dernier. On peut expliquer la situation allemande par deux phénomènes complémentaires [Kaelble, 1979]. En premier lieu, l'essor des entreprises géantes et la séparation de la propriété et du contrôle qui ont favorisé le recrutement de dirigeants sélectionnés sur leurs compétences plus que sur leurs origines familiales. En second lieu, les aristocrates et les professions libérales ont longtemps dédaigné le monde des affaires, préférant pousser leurs enfants vers l'administration d'État. Cette dynamique a plutôt favorisé les enfants de petits fonctionnaires qui, grâce aux possibilités accrues de suivre des études supérieures, ont pu investir les nouveaux postes créés par les grandes entreprises. La fermeture sociale apparaît cependant plus forte lorsque l'on s'intéresse aux numéros un des entreprises allemandes. Dans une recherche portant sur une centaine de présidents de directoire, en 1970 et en 1995, Michael Hartmann [2000], qui reprend la nomenclature de Pierre Bourdieu et Monique de Saint-Martin [1978], observe une très nette prépondérance des enfants de la classe dominante qu'il assimile à la grande bourgeoisie : fils de dirigeants de grandes entreprises (40 %), de hauts fonctionnaires (19 %), de cadres (14 %), de professions libérales (7 %) et de militaires ou de propriétaires fonciers (5 %). Les dirigeants issus des classes populaires et moyennes ne représentent que 13 % des 84 dirigeants pour lesquels la profession du père était connue. On manque toutefois de données pour connaître la proportion exacte d'héritiers. Les dirigeants allemands sont, comme leurs homologues étrangers, caractérisés par un haut niveau d'études. En 1955, 79 % des dirigeants de l'industrie allemande étudiés par Hervé Joly [1996] étaient diplômés du supérieur. Ils étaient 86 % en 1989, dont la majorité avec le titre de docteur. En l'absence d'établissements d'élite comme en France, aux États-Unis ou au Royaume-Uni, la distinction scolaire des dirigeants allemands se fait essentiellement par le doctorat, même s'il tend à devenir moins fréquent ces dernières années [Davoine et Schmid, 2022].

France

Au début des années 1960, Nicole Delefortrie-Soubeyroux [1961] publie une recherche portant sur près de 3 000 dirigeants de l'industrie en poste au milieu des années 1950. La grande majorité d'entre eux sont issus des classes supérieures et dirigeantes : 41 % sont fils d'industriels et 20 % de professions libérales, de hauts fonctionnaires ou d'hommes politiques, 25 % proviennent de ce qu'elle appelle la petite et moyenne bourgeoisie : fils de militaires (7 %), de fonctionnaires et d'employés (9 %) et de commerçants (9 %). Les classes populaires ne sont représentées qu'à hauteur de 4 %. Cette nette prédominance des descendants des classes supérieures ne doit cependant pas dissimuler l'ouverture discrète aux couches subalternes de la bourgeoisie qui, grâce au diplôme, peuvent accéder aux positions les plus élevées de l'univers économique.

Pour Bourdieu et Saint-Martin [1978], ce n'est jamais que la même classe bourgeoise qui se distribue les postes à la tête des grandes entreprises françaises. Certes, on peut distinguer, grâce à l'analyse géométrique des données, un pôle parisien, financier et lettré, proche de l'État, dont les dispositions familiales ont été consacrées par l'école, et un pôle provincial, industriel et moins diplômé, qui doit sa position avant tout à la détention du capital économique, mais au final c'est bien la même classe dominante qui se reproduit à la tête des grandes entreprises. Bien qu'ils ne fournissent pas de tableau dédié aux origines sociales des 200 P-DG étudiés, on peut néanmoins le reconstituer grâce à d'autres figures qui les reprennent, ce qui offre un paysage bien plus contrasté. La catégorie correspondant à la grande bourgeoisie financière et industrielle « grand industriel, administrateur, président de société, banquier », compte pour 28 % des ascendants. Elle est suivie par les « grands commerçants et industriels », plutôt assimilables aux dirigeants d'entreprises moyennes, et par les « professions libérales et hauts fonctionnaires », toutes deux à 18 %. Les milieux les moins favorisés (agriculteurs, ouvriers, employés, cadres moyens, artisans, commerçants) représentent 15 % des pères. Les cadres, directeurs et ingénieurs sont à 13 %, les officiers militaires et les propriétaires terriens à 8 %. Certes, on constate une nette prédominance des milieux sociaux plutôt favorisés, mais les descendants de la grande bourgeoisie financière et industrielle sont loin d'être majoritaires. Les résultats de l'enquête

de Bourdieu et Saint-Martin donnent à voir un tableau social bien plus diversifié que ne le laissent penser leurs conclusions, qui relèvent davantage de l'inscription dans les débats politiques de l'époque que de la nuance dans l'interprétation des résultats [Joly, 2007].

De son côté, Maurice Lévy-Leboyer [1979], tout en reconnaissant que les dirigeants français viennent de milieux « privilégiés », constate qu'ils tendent à être de plus en plus souvent issus des classes moyennes supérieures (professions libérales, cadres moyens, dirigeants d'entreprises moyennes). En 1973, ils sont 51 % à avoir un père appartenant à l'une de ces trois catégories, contre 38 % à être fils d'un père dirigeant de grandes entreprises, banquier ou propriétaire terrien ; 5 % sont descendants de hauts fonctionnaires et 6 % d'employés, ouvriers ou artisans-commerçants. Les héritiers directs du capital ne représentent qu'à peine plus de 10 % des effectifs sur la période 1959-1973. Les facteurs familiaux ne cessent de se dévaloriser dans les carrières des dirigeants au cours du xx^e siècle au profit de l'éducation, bien plus investie par les catégories moyennes supérieures que par celles situées aux extrêmes. Les dirigeants issus des milieux très ou faiblement favorisés ont un bagage scolaire inférieur à celui de ceux situés dans la moyenne. Pour Lévy-Leboyer, cette situation s'explique par le caractère hautement technologique de la seconde révolution industrielle, qui exigeait de hautes compétences techniques que seul l'enseignement supérieur était à même de fournir.

Ces observations ont été en grande partie corroborées par Joly [2013] dans son histoire des dirigeants de l'industrie française entre 1914 et 1966. Sur une population d'environ 200 P-DG, il souligne que les héritiers du capital, même s'ils sont particulièrement nombreux (33 % dans son cas), ne sont pas majoritaires. Quant aux origines sociales des purs managers, la plupart proviennent des classes supérieures (59 %), environ un tiers des classes moyennes (30 %) et un dixième des classes populaires (11 %). L'enquête de Pierre François et Claire Lemercier [2016] sur une centaine de dirigeants français en 1979 et en 2009 permet d'observer une diminution du nombre d'enfants de chefs d'entreprises (toutes tailles d'entreprises confondues) qui passent de 42 % à 36 %, ainsi que des descendants des classes populaires et moyennes (de 18 % à 13 %). Ceci, alors que les enfants d'officiers (+ 1 %), de professions libérales (+ 2 %), de cadres-ingénieurs (+ 3 %) et surtout de hauts fonctionnaires (+ 5 %),

soit les professions fonctionnarisées d'encadrement supérieur, ont vu leur proportion augmenter.

Ainsi, les études sur les dirigeants français de grandes entreprises invitent à envisager non pas une simple reproduction des dispositions patrimoniales, mais un renforcement des dispositions bureaucratiques avec l'affirmation des héritiers du fonctionnariat, qu'il soit privé ou public, en ligne avec le processus de bureaucratisation qu'accompagnent, autant qu'elles le provoquent, les grandes entreprises. En France, comme ailleurs, le diplôme joue un rôle tout à fait déterminant, avec cette particularité cependant que la grande majorité des dirigeants de grandes entreprises ne sont pas issus de l'université mais du système des grandes écoles. Au milieu des années 1950, près des trois quarts des dirigeants de l'industrie (72 %) possédaient un diplôme du supérieur, dont la moitié en provenance des écoles d'ingénieurs. L'École polytechnique représentait à elle seule 20 % des diplômés. Il s'agit d'un trait caractéristique du modèle éducatif français qui se prolonge tout au long du xx^e siècle et se maintient jusqu'à nos jours [Dudouet et Joly, 2015]. La principale évolution qui a eu lieu dans la seconde partie du xx^e siècle a trait à la diversification des établissements conduisant aux fonctions de dirigeants de grandes entreprises qui se sont ouverts à l'École nationale d'administration (ENA), aux écoles de commerce, à commencer par l'École des hautes études commerciales (HEC). En 2009, notre recherche sur 585 dirigeants français du CAC 40 a montré que 97 % d'entre eux étaient diplômés du supérieur. La très grande majorité (82 %) étaient passés par les grandes écoles, dont plus de la moitié par Polytechnique, l'ENA ou HEC [2015]. Plus que l'origine sociale, c'est bien le système éducatif, notamment le passage par les grandes écoles, qui unifie les dirigeants de grandes entreprises françaises.

Asie et Égypte

Au Japon, Hiroshi Mannari [1974] a étudié un millier de dirigeants en poste en 1960. Il observe des tendances sensiblement proches de celles constatées aux États-Unis. Les fils de dirigeants d'entreprises, quelle que soit sa taille, représentent près de la moitié de l'effectif à 44 %, avec là encore une forte prédominance des descendants de petits patrons (22 %), alors que les héritiers des actionnaires et des dirigeants de grandes

et moyennes entreprises totalisent ensemble 22 %. La part des fils de *professionals* est de 10 %, de même que celle des employés et des ouvriers (10 %) ou des hauts fonctionnaires, y compris les officiers militaires (11 %). Fait particulièrement significatif dans le cas japonais, la part des fils de propriétaires fonciers atteint 17 % (à ne pas confondre avec les petits agriculteurs, qui comptent pour 7 %). Cette proportion est encore plus importante si on prend en compte l'activité du grand-père paternel, qui atteint alors 34 % de propriétaires fonciers. Inversement, la part des gros actionnaires ou des dirigeants de grandes entreprises n'est que de 8 % parmi les aïeux. Plus d'un tiers des dirigeants japonais de 1960 (35 %) déclarent descendre d'une famille de samouraï, alors que la caste a été abolie en 1873 (ils sont 13 % à déclarer un grand-père samouraï). Ces liens avec les propriétaires terriens et l'ancienne classe des guerriers (46 % des dirigeants en 1960 se déclarent petits-fils de l'un ou l'autre groupe) ne sont pas anodins et, plus qu'une filiation capitaliste, ils révèlent une continuité dans l'exercice des fonctions administratives, qui étaient principalement assurées par ces groupes dans le Japon féodal.

En Inde, l'appartenance de caste est le premier critère d'appartenance sociale. Au début des années 1960, une enquête portant sur près de 2 000 dirigeants [Jain, 1966] montre que ces derniers sont principalement brahmares (41 %) et secondairement issus des castes commerçantes et de *professionals* (22 % chacune), alors que les enfants descendants de fermiers ou de guerriers ne comptent que pour 14 % et ceux des castes d'artisans ou de domestiques pour 1 %. Si l'on examine la profession du père, le paysage est encore plus éclaté, avec 21 % des dirigeants dont le père est un *professional*, 19 % un haut fonctionnaire et 18 % un employé de bureau ; les descendants de propriétaires d'entreprise (16 %) ou de cadres dirigeants suivent (13 %). Les fils de fermiers (7 %), de propriétaires fonciers (5 %) et de travailleurs (1 %) ferment la marche. Ce qui est déterminant dans l'accès aux fonctions dirigeantes, ce n'est pas tant l'origine sociale en tant que telle que la capacité de la famille à payer des études. Dans une enquête récente portant sur quelque 140 dirigeants de grandes entreprises, Jules Naudet et ses collègues [2018] constatent que 38 % sont liés capitalistiquement à la société alors que 62 % sont de purs managers. En termes de castes, ce sont la caste des brahmares et la caste supérieure des marchands qui arrivent en tête (31 % chacune),

suivies de la caste supérieure non marchande (24 %), alors que les agriculteurs, les artisans et les musulmans sont bien moins représentés. On notera que la totalité des brahmanes se retrouvent parmi le groupe des managers alors que les dirigeants capitalistes sont principalement issus des castes de marchands. Presque tous sont diplômés du supérieur (97 %), en particulier chez les managers (99 %).

En Chine, une recherche récente portant sur 210 milliardaires montre que ceux-ci sont principalement issus des classes populaires [Lu, 2017] : 46 % sont fils d'ouvriers, de paysans et d'artisans, 39 % proviennent des classes moyennes rurales ou urbaines ou de cadres subalternes ou intermédiaires, 7 % sont descendants de chefs d'entreprises, sans précision de taille, 15 % sont fils d'intellectuels et 1 % fils de cadres supérieurs. En revanche, on manque de données sur les origines sociales des dirigeants chinois qui ne sont pas milliardaires et qui, en raison de leur proximité avec le Parti communiste, sont peut-être issus de milieux plus favorisés.

En Égypte, au milieu du xx^e siècle, on constate que, sur 180 dirigeants de grandes entreprises, 31 % sont fils de hauts fonctionnaires, 16 % d'employés de bureau, 9 % de cadres dirigeants, 6 % de propriétaires d'entreprise, 10 % de paysans, 8 % de propriétaires terriens, 7 % de militaires et 13 % de *professionals* [Kassem, 1971]. Ce tableau souligne les liens entre l'État égyptien et ses grandes entreprises qui, à cette époque, sont très souvent nationalisées.

Bilan des études sur les origines sociales et éducatives

Des origines sociales hétérogènes

Bien qu'il soit difficile de tirer un bilan définitif de ces différentes enquêtes en raison de l'hétérogénéité des corpus, on peut néanmoins essayer de dégager quelques traits généraux.

En premier lieu, on constatera la faiblesse des héritiers directs (même position dans la même firme que le père). Que ce soit par le capital ou par la fonction, la proportion d'individus succédant à leur père à la tête des grandes entreprises ne cesse de diminuer au cours du xx^e siècle. À compter des années 1950, elle n'excède plus guère les 30 %, et est souvent inférieure à 20 %. C'est une proportion

importante mais insuffisante pour parler de reproduction sociale. La proportion de dirigeants issus de l'encadrement économique (chefs de petites ou grandes entreprises, cadres moyens et supérieurs) est en revanche bien plus importante et peut, dans certains pays comme aux États-Unis, dépasser les 50 %. Les *professionals*, bien qu'ils ne soient pas comptés de la même manière en Europe et aux États-Unis, sont à peu près partout au même niveau, entre 5 % et 15 %, et ce sur l'ensemble du xx^e siècle. Les différences les plus notables portent sur les fils de fonctionnaires, peu présents aux États-Unis. Ils sont fortement représentés en Allemagne, au Japon, en Égypte et en France, pays où règne une tradition étatique forte. Les milieux populaires sont durablement tenus à l'écart des positions de pouvoir économique, même si on peut noter des percées significatives, notamment en Chine et au Royaume-Uni, et la possibilité toujours ouverte pour une minorité d'entre eux d'accéder au sommet des grandes entreprises. Enfin, on notera la disparition des propriétaires fonciers, qui pouvaient représenter jusqu'à un quart des origines sociales au début du xx^e siècle et qui ont quasiment disparu au fil des ans.

Essor de la classe administrative

Loin de l'idée souvent véhiculée d'une classe dirigeante fermée sur elle-même, les chiffres produits par les différentes études montrent au contraire une mobilité sociale assez forte, faisant des héritiers directs une population minoritaire. Les chances d'accès aux fonctions dirigeantes ne sont pas pour autant également réparties : elles sont extrêmement réduites parmi les couches populaires, elles augmentent significativement parmi les classes moyennes inférieures et deviennent fortes parmi les classes moyennes supérieures. Toutefois, l'expression « classe » n'est pas suffisante pour rendre compte de ce qui se passe exactement, si on entend par là des différences de richesse. Ce sont moins les revenus en tant que tels qui comptent dans l'accès aux fonctions dirigeantes que le niveau de diplôme et le type de profession des parents. Il existe plus de points communs entre un professeur d'université et un haut manager sur le plan des fonctions sociales exercées et des diplômes détenus qu'avec un héritier oisif et sans diplôme. Les origines sociales les plus porteuses dans le recrutement des dirigeants

de grandes entreprises sont donc celles qui associent fonctions d'encadrement social ou d'autorité² et niveau d'études : c'est pourquoi on trouve fréquemment des enfants de dirigeants non actionnaires, de cadres intermédiaires, de chefs de petites et moyennes entreprises, d'enseignants, de médecins, d'ingénieurs, d'avocats, de fonctionnaires.

Ce sont avant tout les fonctions d'encadrement administratif qui pourvoient au vivier des dirigeants de grandes entreprises. D'où cette socialisation précoce aux modalités de la sélection scolaire, notamment la discipline du corps et de l'esprit, le goût pour l'effort et la compétition, le partage de dispositions culturelles avec les dirigeants déjà en place qui favorisent le recrutement des nouveaux entrants et leur trajectoire organisationnelle [Rivera, 2012 ; Flocco, 2015]. Ce que nous dévoilent les études sur les origines sociales et éducatives, ce n'est pas tant une reproduction des dirigeants par le capital économique, éventuellement maquillé par le capital scolaire, que le mode de reproduction de la classe administrative elle-même, qu'elle soit privée ou publique, intellectuelle ou économique. Cette dernière peut bien jouir d'une aisance matérielle plus ou moins importante, elle n'approchera jamais celle des grandes fortunes actionnaires, mais surtout elle ne sera jamais détentrice des moyens matériels par lesquels elle exerce ses fonctions administratives. Sa fonction sociale n'est pas une déclinaison de sa position matérielle. Ce n'est donc pas une bourgeoisie dont il est question ici, même si le terme est tentant, encore moins une classe capitaliste, mais bien une classe de fonctionnaires, ou encore la classe d'encadrement capitaliste dans laquelle Alain Bihr [1989] incluait les intellectuels, et à laquelle il faudrait ajouter les cadres de la fonction publique et les *professionals*. On retrouve, au fond, la classe managériale chère à Burnham [1941] à condition d'entendre dans le terme « classe » non pas un groupe social fermé défini par son niveau de richesse, mais un groupe social relativement ouvert, défini, avant tout, par sa fonction d'encadrement social.

2 On entend par fonction d'encadrement social ou d'autorité les fonctions qui sont en mesure de prescrire des comportements légitimes et/ou de contrôler l'accès à certaines ressources : droits, soins, médicaments, diplômes, etc. Les personnes qui les occupent exercent une autorité au sens où leur parole est écoutée et a souvent valeur prescriptive.

Les études sur les origines sociales des dirigeants de grandes entreprises montrent que les héritiers du capital ou du management sont minoritaires et vont décroissant avec le temps. Les classes populaires sont très faiblement présentes, sauf parmi les milliardaires chinois. Ce sont les classes moyennes supérieures, notamment celles qui occupent des fonctions d'encaissement social et qui sont fortement diplômées, qui sont le mieux représentées, laissant augurer l'avènement d'une classe administrative en phase avec la révolution bureaucratique portée par les sociétés par actions. Mais si les origines sociales et éducatives sont utiles pour savoir d'où viennent les dirigeants de grandes entreprises, elles ne sont pas suffisantes pour comprendre comment ils ont obtenu leur poste. Pour cela, il est nécessaire de s'intéresser à leur carrière.

III / Les carrières de dirigeants

Dans la lignée d'Everett Hugues, nous entendons par carrière une succession de positions sociales choisies ou produites par un individu dans le cours de sa vie [Hugues, 1937]. On distinguerà sous ce prisme trois grands modèles de carrière au sein des grandes entreprises qui correspondent aux trois principales voies d'accès aux fonctions dirigeantes : la fondation, l'héritage et le parcours bureaucratique, dit aussi managérial. Les deux premiers types tendent à devenir minoritaires alors que s'impose de plus en plus le type bureaucratique.

Fondateurs et héritiers

Les fondateurs

Les fondateurs regroupent les dirigeants dont la carrière se confond avec l'entreprise qu'ils ont fondée ou qu'ils ont transformée au point d'en faire une grande entreprise. Leur position ne relève pas d'un héritage ou d'une carrière bureaucratique, mais du développement de la société elle-même qu'ils dirigent, souvent assez jeunes. D'où le rapport d'identité particulièrement étroit que ces dirigeants établissent entre leur parcours et celui de « leur » société. La figure typique de ce modèle de dirigeant est souvent associée à des noms tels que John D. Rockefeller (Standard Oil), Andrew Carnegie (US Steel), Giovanni Agnelli (Fiat), Masura Ibuka et Akio Morita (Sony), Ferdinand Porsche (Volkswagen et Porsche), Dhirubhai Ambani (Reliance Industries), Carlos Slim Helú (Grupo Carso), Marcel Dassault (Dassault), François Pinault (Kering), Richard Branson

(Virgin Group), Steve Jobs (Apple), Jeff Bezos (Amazon), Jack Ma (Alibaba), etc. Ces hommes ont parfois bénéficié de soutiens familiaux importants, ils se distinguent cependant des simples héritiers en ce sens qu'ils ont démultiplié les apports reçus et qu'ils dirigent généralement en fin de carrière un groupe qui n'a plus rien à voir avec celui dont ils ont hérité. Tel est le cas de Bernard Arnault ou de Vincent Bolloré qui ont, certes, hérité d'une affaire familiale mais dont la fortune tient avant tout au groupe qu'ils ont bâti. Leur fortune est le fruit de leur carrière, et non leur carrière le produit de leur fortune. Ce type de dirigeants se caractérisent généralement par la détention d'une part significative des actions de la société qu'ils ont contribué à développer, mais ce n'est pas toujours le cas. Il existe des fondateurs de groupe qui n'ont jamais été des actionnaires significatifs de la société qu'ils dirigent, à l'instar de Claude Bébéar avec Axa. Il est difficile de dresser un portrait-robot des fondateurs tant ils représentent une figure atypique, assez peu étudiée sur le plan collectif, par contraste avec les très nombreuses monographies qui leur sont consacrées.

On peut toutefois convenir avec Michel Villette et Catherine Vuillermot [2005], qui ont produit une des rares analyses collectives consacrées aux fondateurs, que ce n'est pas tant leur qualité d'entrepreneur-innovateur au sens schumpétérien du terme qui les réunit que la capacité à développer rapidement une activité, notamment en rachetant ou en étouffant la concurrence, en exploitant les imperfections des marchés et de la réglementation, et en menant des opérations financières audacieuses. Si certains sont effectivement porteurs d'innovation, c'est loin d'être le cas de la majorité. André Citroën s'est contenté de racheter et d'exploiter des brevets. Jean Delorme, cofondateur de l'entreprise L'Air liquide, a surtout développé les procédés inventés par Georges Claude, comme l'indique encore la raison sociale de la société. Jeff Bezos, ancien banquier d'affaires, a toujours été un financier qui a refusé de verser le moindre dividende à ses actionnaires durant des années tout en investissant à titre personnel dans des start-ups prometteuses, telle Google en 1998. D'autres, comme Bernard Arnault ou Jean-Luc Lagardère, ne se sont appuyés sur aucune innovation particulière pour développer leur groupe.

Ainsi, ce qui fait le fondateur dans le monde des grandes entreprises, ce n'est pas l'innovation, mais la capacité à créer un groupe de taille mondiale, que ce soit à partir d'une innovation ou d'une

activité résiduelle. Paradoxalement, si la figure du « fondateur » est généralement la plus médiatisée pour dépeindre les dirigeants de grandes entreprises, elle est, en réalité, la moins répandue. À mesure que les grandes entreprises se développent, leur nombre ne cesse de diminuer. Suzan Keller [1953] comptait ainsi 36 % de fondateurs parmi les dirigeants de grandes entreprises américaines en 1870 contre 3 % en 1950. Ils étaient à peine plus nombreux, entre 4 % et 7 %, parmi les numéros un des principales entreprises allemandes, britanniques et françaises dans les années 1990 [Bauer et Bertin-Mourot, 1996]. Dans les pays où le développement des grandes entreprises est plus récent, on atteint des scores plus élevés, comme en Inde où ils comptent pour 9 % des dirigeants des 100 premières firmes indiennes (d'après la base de données produite par Naudet *et al.* [2018]). C'est en Chine où ils sont actuellement particulièrement nombreux [Lu *et al.*, 2021], même si on peine à connaître leur exacte proportion. D'après notre propre enquête, ils étaient 17 %, en 2021, parmi les présidents et directeurs généraux des cinquante premières capitalisations boursières de la Bourse de Shanghai, mais une bonne partie des nouveaux milliardaires ne font pas coter leur société en Chine. Les fondateurs ne sont donc pas légion au sein des grandes entreprises. On les rencontre généralement dans les phases d'amorçage du capitalisme corporatif ou durant les périodes d'innovation technologique, mais ils tendent à s'estomper assez vite par la suite.

Les héritiers

Les carrières d'héritiers rassemblent les individus qui doivent leur position à des relations familiales, que ce soit par descendance ou par alliance. Ces dirigeants sont le plus souvent héritiers du capital, c'est-à-dire qu'ils contrôlent personnellement ou *via* leur parentèle une part importante du capital-actions qui leur permet d'être nommés à la tête de la firme. Toutefois, le statut d'héritier concerne aussi des dirigeants sans fortune qui occupent la même position qu'un descendant dans la même société. On parlera alors d'héritier du management. Cette dernière figure, que l'on rencontre surtout durant les années 1930-1960, a quasiment disparu depuis. Les héritiers du capital suivent des parcours initiatiques variés. Certains commencent leur activité professionnelle en dehors du groupe familial, notamment dans la finance, avant de revenir prendre les rênes de la société quelques années plus tard. D'autres débutent au

sein de l'entreprise familiale à des niveaux plus ou moins élevés et progressent peu à peu au sein de la hiérarchie en prenant connaissance de l'ensemble des activités, d'autres encore font des allers-retours entre le groupe familial et d'autres entreprises, en fonction des opportunités offertes. Dans l'ensemble, les héritiers arrivent plus vite aux postes de direction que les purs managers, avec une moyenne d'âge située dans la quarantaine contre la cinquantaine chez les seconds.

Les carrières des héritiers sont extrêmement dépendantes des structures familiales elles-mêmes. Le retrait ou la mort prématurée du dirigeant en place peut accélérer l'ascension du successeur présomptif, tels Patrick Ricard qui devient P-DG de Pernod-Ricard à 33 ans ou encore Henry Ford II qui succède à son grand-père à 38 ans à la direction de Ford Motor Company. Les mésententes peuvent inversement bloquer la carrière de l'héritier présomptif, tel Nicolas Bouygues, écarté par son père de la direction du groupe au profit de son frère cadet Martin. D'autres tentent de maintenir l'unité familiale en veillant à une répartition équilibrée des postes de direction parmi les différentes branches, comme chez Hermès International. Enfin, tous les héritiers n'aspirent pas à prendre la direction de l'entreprise familiale, certains s'en détournent très tôt au profit d'autres activités, tel Jean-François Bizot, qui s'est désintéressé du conglomérat familial pour fonder le magazine *Actuel* et Radio Nova [Joly, 2015]. Par ailleurs, l'unité familiale a bien souvent été maintenue au prix de l'exclusion des femmes ou de leur instrumentation dans le cadre d'alliances matrimoniales [Bessière et Gollac, 2020]. Jusqu'à une date récente, les femmes étaient régulièrement écartées des fonctions dirigeantes, à moins que la vacance d'un représentant masculin n'oblige à faire appel à l'une d'elles. On voit, cependant, émerger ces dernières années des héritières aux plus hautes fonctions exécutives, telles Vinita D. Gupta, directrice générale du groupe pharmaceutique indien Lupin, Meng Wanzhou, vice-présidente et directrice financière de l'équipementier Huawei, ou encore Sophie Bellon, présidente-directrice générale de Sodexo.

Le statut d'héritier apparaît, cependant, de moins en moins légitime. Il n'est plus le sésame qui ouvrira automatiquement les portes du groupe familial. Alexandre Ricard, actuel P-DG de Pernod-Ricard et petit-fils de Paul Ricard, a d'abord passé un entretien d'embauche au sein du groupe au cours duquel il n'a pas convaincu. Bernard Cazal, le directeur des ressources

Encadré 4. La Tech à l'avant-garde du managérialisme

Aux États-Unis, l'avènement des grandes entreprises de technologie fondées et incarnées par des personnalités charismatiques ne s'est pas traduit par un renforcement du capitalisme familial. Bien au contraire, la direction opérationnelle est souvent revenue à de purs managers, y compris à des stades précoce du développement de la firme, reléguant les fondateurs à des fonctions non exécutives, voire, dans certains cas, les poussant vers la sortie.

C'est notamment le cas chez Apple, où Steve Jobs et Steve Wozniak font appel dès la création de la firme, en 1977, à Michael Scott, avant que Steve Jobs ne soit écarté par un autre

manager, John Sculley, en 1985. Chez Google, les fondateurs Larry Page et Sergueï Brin ont laissé la direction opérationnelle à Eric Schmidt, un ancien de Sun Microsystem, dès 2001, avant même l'introduction en Bourse de la firme. Larry Page redevient CEO en 2011, mais, en 2015, il cède à nouveau les rênes de Google à Sundar Pichai, qui devient CEO de l'ensemble du groupe en 2019. Les deux fondateurs d'Uber (2009), Garrett Camp et Travis Kalanick, ont peu à peu perdu toute fonction opérationnelle au sein de la firme. En 2021, ils ne siégeaient même plus au conseil d'administration de la compagnie. Quant à Bill Gates, fondateur de Microsoft, il a décidé de transmettre l'essentiel de sa fortune à une fondation, coupant court à toute velléité de reproduction par le capital.

humaines qui l'a reçu, raconte : « Patrick Ricard [son oncle qui était alors P-DG] m'avait demandé de rencontrer Alexandre. Je l'ai vu longuement, mais le courant n'est pas passé. Peut-être était-il un peu en terrain conquis et pas assez mûr. Par loyauté envers mon patron, je lui ai fait part de mes réserves » [Arnaud, 2015]. Ce n'est qu'après avoir fait ses preuves, notamment en obtenant un MBA à la Wharton School et en passant chez Morgan Stanley puis Andersen Consulting, que l'héritier s'est présenté de nouveau devant le même DRH : « J'avais face à moi un cadre international de haut potentiel, très brillant, très diplômé, très humble, mais qui connaissait sa valeur et que je voulais absolument recruter. » L'expérience d'Alexandre Ricard est révélatrice de la dévalorisation du statut d'héritier au sein des grandes entreprises. Celui-ci ne suffit plus, en tant que tel, pour faire carrière. Les héritiers sont sommés de se « managérialiser », c'est-à-dire de posséder un diplôme élevé et reconnu, de s'inscrire dans un parcours bureaucratique si possible internationalisé, mais surtout d'être « humbles » et « sûrs d'eux », autrement dit de savoir soumettre leurs ambitions à l'ordre hiérarchique interne et ne pas donner l'impression d'arriver en

« terrain conquis ». Cette managérialisation des héritiers n'est pas propre à la France, elle se retrouve en Suisse ou au Mexique où le capitalisme familial parvient justement à se maintenir par la professionnalisation des héritiers qui suivent un parcours qui ressemble en tout point à celui des managers [Ginalska, 2010 ; Chardavoine, 2023]. En Inde, le fondateur du groupe Vedanta, l'une des plus grandes entreprises minières du pays, a déclaré en 2015 qu'il ne souhaitait pas voir ses enfants ou son frère lui succéder, préférant l'accession de managers professionnels. Dans les pays du Maghreb, les logiques claniques polarisées autour de l'État, qui ont longtemps caractérisé les milieux d'affaires de ces pays, semblent marquer le pas depuis les années 2000, en faveur de profils plus technocratiques, notamment en matière financière [Oubenal, 2022].

Les carrières managériales

La prédominance des carrières bureaucratiques

Dans leur très grande majorité, les dirigeants de grandes entreprises sont issus d'un parcours purement bureaucratique où les soutiens familiaux comptent peu. Cette tendance apparaît très clairement dans l'étude de Taussig et Joslyn [1932], pour les années 1920, qui établissent à 72 % la proportion de dirigeants américains n'ayant bénéficié d'aucun soutien familial ou amical pour l'obtention de leur premier emploi et à 91 % celle de ceux qui n'ont bénéficié d'aucune aide financière substantielle à leurs débuts. En 1950, près des trois quarts des dirigeants américains étudiés par Newcomer [1955] ne doivent leur ascension ni à leur fortune ni à des liens familiaux, mais au système de promotion des firmes. Dans les années 1960 au Japon, on observe que, dans 72 % des cas, la carrière des hauts dirigeants ne peut être rattachée à aucun soutien familial [Mannari, 1974]. La tendance se confirme dans tous les pays dans la seconde partie du xx^e siècle. Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot [1996] évaluent, au début des années 1990, à plus des trois quarts les numéros un des grandes entreprises allemandes, britanniques et françaises qui ne sont ni fondateurs ni héritiers. En 2019, nous avons évalué à plus de huit individus sur dix la part des dirigeants des entreprises du CAC 40 issus d'une carrière bureaucratique, contre 9 %

pour les carrières d'héritiers et 2 % pour celles de fondateurs. En Chine, notre enquête sur les trajectoires des présidents et directeurs généraux des cinquante plus grosses capitalisations boursières de la Bourse de Shanghai a montré que près de 70 % d'entre eux avaient suivi une carrière managériale, 17 % étaient des fondateurs, 13 % provenaient de la haute fonction publique ou du Parti communiste chinois (sources : enquêtes originales des auteurs).

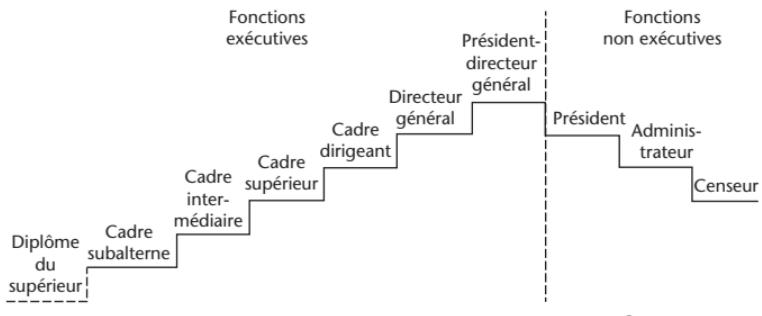
Corporate honorum

Les carrières au sein des grandes entreprises s'apparentent bien souvent à ce que Barney Glaser [1968] a appelé des carrières organisationnelles, à savoir une succession de positions hiérarchiques auxquelles l'apprenti dirigeant accède par étapes. Ces parcours sont généralement construits par les entreprises elles-mêmes qui mettent en place un ensemble de dispositifs visant à assurer un approvisionnement constant de cadres aux différents niveaux de la hiérarchie. Les trajectoires sont ainsi formalisées au travers de grades, de grilles de rémunération, de mobilités géographiques et organisationnelles, de formations internes, de procédures d'évaluation et de repérage mais aussi d'éviction, etc. Du point de vue des employés engagés dans ce processus, ces dispositifs constituent un véritable parcours initiatique dont peu sortiront vainqueurs.

Si beaucoup d'entreprises développent leurs propres dispositifs d'organisation et de suivi des carrières, il existe cependant un certain nombre de traits communs qui permettent de dégager un modèle générique que l'on retrouve de manière similaire à peu près partout. Les études menées sur un plan national [Koch *et al.*, 2017] ou continental [Blanchard *et al.*, 2015] convergent en effet pour mettre en exergue une même structure de carrière quels que soient la firme, le secteur d'activité ou le pays. Certes, il existe des spécificités nationales [Hartmann, 2011 ; Davoine et Ravasi, 2013], notamment en termes de formation ou dans le rapport à l'État [Dudouet et Grémont, 2010], qui viennent nuancer cette homogénéité, mais celles-ci ne remettent pas en cause le schéma global, dont elles constituent plus des variations que de véritables alternatives.

Cette échelle de carrière peut être décomposée de la manière suivante : obtention d'un diplôme d'études supérieures si possible dans un établissement prestigieux ; entrée dans une

Figure 2. Idéal-type du *cursus honorum* des grandes entreprises



Source : auteurs.

grande entreprise à une position subalterne comme stagiaire, vendeur, employé de bureau ou cadre sans responsabilités (comptable, juriste, ingénieur...) ; passage au statut de cadre intermédiaire : premières prises de responsabilités managériales avec l'encadrement d'une petite équipe ; passage au statut de cadre supérieur : direction d'une unité de production ou d'un service de plusieurs centaines de personnes ; passage au statut de cadre dirigeant : en charge de filiales locales, d'une ligne de produits ou de services ou d'un métier au plan continental (Asie, Europe, Afrique-Moyen-Orient, Amériques, États-Unis, Chine) ; accession au comité exécutif du groupe qui rassemble les dirigeants en charge des principales filiales, d'un secteur d'activité ou d'une fonction support au niveau mondial ; enfin, obtention du poste de directeur général, parfois assorti de la présidence du conseil d'administration, qui constitue le sommet de la carrière au sein des grandes entreprises. La carrière se poursuit en certaines occasions avec la présidence non exécutive du groupe que l'on a servi ou d'un autre, plus fréquemment avec un poste d'administrateur. Quelques-uns, surtout les anciens P-DG, obtiennent en toute fin de parcours un poste officiel au sein du conseil mais sans voix délibérative, soit comme président d'honneur, soit comme censeur.

Cette décomposition des étapes de carrière qui se retrouve, dans ses traits généraux, d'une firme à une autre, d'un secteur à un autre, d'un pays à un autre est typique de la bureaucratie

Encadré 5. La course aux honneurs de Kazuo Hirai

Détenteur d'une licence de l'Université chrétienne internationale de Tokyo, Kazuo Hirai entre chez Sony en 1984, au sein de sa filiale musicale CBS/Sony Records, comme responsable du marketing pour les artistes japonais aux États-Unis. En 1995, il rejoint Sony Computer Entertainment America, où il est responsable des jeux vidéo accompagnant la PlayStation 2 sur le marché américain, devenant directeur adjoint (1996), puis directeur opérationnel (1999) et enfin directeur général

(2003) de la filiale. En 2006, il est nommé directeur opérationnel de Sony Computer Entertainment pour le monde, puis directeur général l'année suivante. Il entre au comité exécutif de Sony Corporation en 2009 en tant que vice-président exécutif des produits et services de réseaux, puis est promu, en 2011, directeur général adjoint. En 2012, il atteint le sommet de sa carrière en tant que directeur général de Sony. Il entre par la même occasion au conseil d'administration du groupe. En 2018, il quitte sa fonction de directeur général, mais demeure président non exécutif du conseil d'administration jusqu'en 2019.

des grandes entreprises. Elle s'apparente en tout point à une course aux honneurs, c'est-à-dire à l'exercice de responsabilités successives qui organisent et polarisent la trajectoire professionnelle des managers. On appellera ce type de trajectoire spécifique aux grandes entreprises une carrière corporatique, dont une représentation idéal-typique est proposée par la figure 2.

Le caractère ascendant du cursus ne doit pas laisser penser que les parcours sont tous marqués par le succès. Par sa forme pyramidale même, la trajectoire corporatique exige que la plupart des compétiteurs soient, à un moment ou un autre, exclus de la course aux fonctions suprêmes. De ce point de vue, les recalés sont bien plus nombreux que les élus. Et les dispositifs de sélection et de promotion sont autant des moyens de repérer les futurs dirigeants que de légitimer l'exclusion des recalés [Boltanski, 1982]. La capacité à faire carrière, une fois passé les frontières du diplôme et des dispositions culturelles, devient très vite une question de survie organisationnelle qui repose sur la faculté à contrôler les flux d'informations, notamment en maîtrisant les « trous structuraux » [Burt, 1992], en mobilisant les relations entre pairs intra- et interorganisationnelles [Lazega, 2001], en parvenant à construire une employabilité qui résiste aux changements [Dany, 2001]. Même une fois arrivé au sommet, la nécessité

de défendre sa place demeure. Les risques d'éviction définitive sont d'autant plus élevés que l'on est plus haut dans la hiérarchie, que les postes auxquels on prétend deviennent plus rares et que l'on ne possède pas le capital ni les soutiens pour s'y maintenir. Les dirigeants issus de la carrière corporatique peuvent toujours être les victimes de guerres de palais, tel Jean-Marie Messier, P-DG de Vivendi, poussé à la démission par son conseil d'administration en juillet 2022 [Dudouet et Grémont, 2010].

Spécificités nationales et évolutions récentes

Les spécificités nationales

Les carrières corporatives ont beau se ressembler sur le plan structural, elles n'en connaissent pas moins des spécificités nationales qu'il convient de relever. Evans et ses collègues [1990] ont ainsi distingué quatre régimes nationaux d'organisation des carrières managériales.

Le modèle japonais repose sur le recrutement de nombreux diplômés du supérieur qui seront sélectionnés en interne pour devenir les cadres dirigeants de l'entreprise. Ils commencent généralement leur carrière en occupant des positions subalternes (y compris sur les chaînes de production durant quelques mois chez les constructeurs automobiles) et demeurent sous observation, affectés à des tâches de faible responsabilité durant cinq à huit ans. L'avancement se faisant à l'ancienneté, ce n'est qu'après cette période probatoire que la compétition interne débute véritablement. Les managers sont alors sommés d'entrer dans une course à la promotion qui doit avoir lieu au plus tard tous les quatre ans, sans quoi le dirigeant est mis sur une voie de garage où la promotion se fait suivant les grilles d'avancement communes. Le modèle japonais repose donc sur la capacité des futurs dirigeants à devancer le rythme normal des promotions tout en respectant les différentes étapes de la hiérarchie (encadré 5).

Le modèle français repose quant à lui sur une présélection drastique produite par le système des grandes écoles, notamment les grandes écoles d'ingénieurs comme Polytechnique mais aussi, dans la période récente, l'ENA ou HEC. Les dirigeants commencent leur carrière à un poste assez haut dans la hiérarchie de l'entreprise,

où démarre une compétition féroce avec leurs pairs, à la manière du modèle japonais, mais suivant des modalités moins objectives et des logiques de cliques plus fortes. Les managers français ne sont pas tenus de développer telle ou telle compétence technique, mais doivent au contraire faire la preuve de leur polyvalence. Le diplôme joue un rôle absolument primordial dans le recrutement des dirigeants français qui conditionne la possibilité même de participer à la compétition pour les derniers échelons de la carrière [Guillaume et Pochic, 2007 ; Dudouet et Joly, 2010].

Le modèle germanique concerne principalement l'Allemagne ainsi que, dans une certaine mesure, la Suisse et certaines firmes néerlandaises et scandinaves. Les apprentis dirigeants allemands doivent généralement se soumettre à deux années de formation interne avant de commencer à faire le « tour » de l'entreprise à diverses fonctions où ils sont évalués par leur hiérarchie et d'être invités le cas échéant à suivre de nouvelles formations. La progression dans la hiérarchie managériale est étroitement associée aux compétences techniques, du moins jusqu'à l'accès à la direction générale où la détention d'un doctorat, quelle que soit la discipline, devient une nécessité. Le niveau de diplôme ne permet pas, comme en France, de court-circuiter une grande partie du parcours interne, mais il devient primordial pour les derniers échelons.

Le modèle anglo-néerlandais englobe les firmes américaines et britanniques ainsi que certaines firmes néerlandaises et scandinaves. L'entrée dans la firme se fait à un niveau d'éducation moins exigeant qu'en France. La sélection se déroule essentiellement en interne par le développement de compétences techniques et fonctionnelles. La carrière y est moins explicitement organisée qu'au Japon, même si elle repose sur des modalités similaires d'observation et d'évaluation. Après une période probatoire qui se termine vers l'âge de 30 ans, les apprentis dirigeants se voient affublés par les services des ressources humaines du qualificatif de « potentiel », qui leur ouvre les portes de la course aux honneurs corporatiques.

De l'homme organisationnel à l'agent transorganisationnel

Longtemps, les carrières managériales ont été des carrières maison qui s'effectuaient dans une seule et même entreprise. Celle-ci offrait généralement des programmes de fidélisation et de progression de carrière qui permettaient aux managers

de se projeter sur le long terme et d'associer leur destin à celui de l'entreprise. L'« homme organisationnel », comme l'appelait Whyte [1956], se voyait garanti dans son emploi en échange de sa conformité aux règles de l'organisation. Ce modèle, que l'on retrouvait dans toutes les grandes entreprises à travers le monde, entre en crise dans les années 1970-1980. Progressivement, les firmes commencent à se séparer de certains cadres et à se désintéresser de la gestion de leur carrière [Bouffartigue, 2001]. Celle-ci est renvoyée aux individus qui sont sommés de construire par eux-mêmes leur employabilité [Dany, 2001]. De nombreuses entreprises conservent, toutefois, des dispositifs de sélection et de promotion des « hauts potentiels », mais cette course au sommet, qui se distingue du lot commun, connaît aussi des transformations importantes. Les carrières sont plus courtes, commençant à des échelons plus élevés et atteignant le sommet plus tôt. Les dirigeants sont donc souvent plus jeunes et surtout moins attachés à une seule entreprise.

La mobilité interentreprises s'accroît alors que la figure de l'« homme organisationnel » s'érode [Cappelli et Hamori, 2005]. Bauer et Bertin-Mourot [1996] constatent aussi une nette prédominance des carrières mobiles parmi les présidents et directeurs généraux des grandes entreprises allemandes, britanniques et françaises. La mobilité interorganisationnelle est un phénomène qui s'affirme de plus en plus au sein des carrières corporatives, y compris sur un plan international où certaines firmes, notamment dans le conseil ou la finance, jouent un rôle de véritables hubs de carrières [Bühlmann *et al.*, 2022]. Les dirigeants de grandes entreprises ont cessé d'être les hommes d'une seule entreprise pour appartenir au monde corporatif pris dans son ensemble, dont ils deviennent les agents interorganisationnels.

L'internationalisation des carrières

L'internationalisation des carrières constitue une autre évolution importante. Elle est de moins en moins liée aux réseaux familiaux ou personnels, mais de plus en plus le produit de l'organisation bureaucratique des firmes qui planifie la mobilité des managers en fonction des besoins [Wagner, 2005]. Peu étudiées de manière quantifiée au xx^e siècle, les expériences internationales deviennent un sujet d'intérêt

croissant à partir des années 2000, notamment pour les sciences de gestion qui y recherchent des facteurs de performance des écoles de commerce [Blanchard, 2015], des dirigeants ou des firmes [Doherty *et al.*, 2011]. Ces études constatent un accroissement des expatriations en lien avec l'expansion internationale des firmes. En 2005, la proportion de directeur généraux ayant eu au moins une expérience internationale s'établissait à 40 % pour l'Europe et à 24 % pour les États-Unis [Hamori et Koyuncu, 2011]. Araujo [2017] montre que les expériences à l'étranger deviennent cardinales au sein des banques suisses les plus internationalisées. On observe une dynamique similaire chez les directeurs généraux néerlandais, dont le capital social international passe principalement par la carrière [Timans et Heilbron, 2018]. La question de savoir si les expériences internationales sont un atout ou un désavantage pour la carrière reste largement en débat [Hamori et Koyuncu, 2011]. L'expérience internationale semble devenir un prérequis pour atteindre les postes les plus élevés, mais elle n'est pas un gage de réussite ; une trop longue expatriation peut jouer en défaveur d'une promotion rapide. Enfin, la mobilité internationale appelle généralement, pour être pleinement réussie, des ressources et des dispositions extraprofessionnelles, familiales et personnelles (mariage mixte, cosmopolitisme des parents, réseaux d'amitié) [Wagner, 1998] qui ne sont pas réunies par tous les postulants.

L'essor des formations en administration des affaires

Longtemps, les formations des dirigeants de grandes entreprises présentaient un éventail relativement diversifié avec des particularités nationales très fortes : le droit occupait une place importante à peu près dans tous les pays, notamment en Suisse, les études d'ingénieur dominaient nettement en Allemagne, en France ou en Inde, tandis que le Royaume-Uni favorisait avant tout le passage par les *public schools*.

C'est aux États-Unis que les formations en administration des affaires sont nées et sont devenues, au fil du xx^e siècle, la formation la plus prisée des dirigeants de grandes entreprises. En Allemagne, les études de management et d'économie, qui comptaient en 1960 pour 21 % des diplômes des directeurs généraux, atteignaient 42 % en 2005 [Freye, 2010]. En France, le diplôme de HEC, qui était très peu présent parmi

les dirigeants français dans les années 1970, arrive dans les années 2000 à la troisième position, juste derrière l'École polytechnique et l'ENA [Dudouet et Joly, 2010]. Le MBA, en tant que tel, devient un attribut fort des carrières managériales. On le retrouve, en 2020, chez 18 % des dirigeants français, chez 22 % des Allemands, 28 % des Britanniques et 29 % des Suisses [Davoine et Schmid, 2022]. Le phénomène est aussi perceptible ailleurs depuis le début des années 2000. Ainsi, au Mexique, près des deux tiers des dirigeants des quatorze plus grandes firmes du pays détiennent un MBA [Chardavoine, 2023]. En Inde, la détention d'un MBA est devenue largement majoritaire parmi les jeunes directeurs généraux, alors qu'elle ne comptait que pour un quart dans la génération précédente (50-59 ans) et pour à peine 7 % chez les plus âgés [Schöttli et Pohlmann, 2017].

Certes, cela n'implique pas que tous les dirigeants aient suivi exactement la même formation. Derrière une même appellation, se cachent une multitude de programmes différents. Toutefois, l'affichage de ce type de diplôme est le signe d'un alignement des compétences et des représentations légitimes sur des enjeux de gestion et de finance plutôt que sur des questions techniques ou juridiques, qui sont toujours propres à un domaine ou un pays. Au travers de la diffusion des formations en administration des affaires, c'est une culture, certes inspirée des États-Unis, mais propre au monde des grandes entreprises, qui est ainsi inculquée. Les formations en management permettent d'homogénéiser les profils par-delà les secteurs et les frontières, offrant aux firmes la possibilité de recruter des dirigeants polyvalents à même de s'insérer dans n'importe quelle organisation.

Les rapports à l'État

La mobilité bureaucratique

En tant qu'institutions bureaucratiques par excellence, États et grandes entreprises ont toujours partagé un certain nombre d'agents. Sans être majoritaire, le passage par l'État se retrouve chez un nombre suffisamment important de dirigeants pour constituer une catégorie en soi qui revient régulièrement dans les typologies de carrières [Bauer et Bertin-Mourot, 1996 ;

Blanchard *et al.*, 2015]. Toutefois, cette mobilité bureaucratique ne se présente pas de la même manière, ni avec la même intensité, dans tous les pays. Elle est, par exemple, quasi nulle en Allemagne, mais extrêmement développée en France. Dans ce dernier pays, les liens entre la haute administration et les grandes entreprises, qu'elles soient sous contrôle de l'État ou non, ont longtemps joué un rôle structurant tant pour la haute administration publique que pour le monde des affaires [Birnbaum, 1977 ; Charle, 1987 ; Gervais, 2019]. La pratique du « pantoufle », qui consiste, pour un haut fonctionnaire français, à quitter le service de l'État généralement pour celui d'une grande entreprise, révèle un mode spécifiquement français de production et de circulation des dirigeants de grandes entreprises. Les « patrons d'État », ainsi qu'ils ont été dénommés par les sociologues, ont longtemps occupé une position centrale au sein du capitalisme français [Dudouet et Joly, 2015]. Toutefois, ils connaissent depuis les années 2000 un certain déclin au profit des purs managers, qui sont devenus majoritaires parmi les directeurs généraux du CAC 40. En Suisse, l'influence de l'État sur les carrières dirigeantes se fait de manière beaucoup plus indirecte, au travers de l'appartenance à la réserve militaire, qui a longtemps été un critère implicite des dirigeants suisses [David *et al.*, 2012]. Aux États-Unis, la pratique de la *revolving door*, qui décrit les allers-retours entre l'administration d'État et l'administration corporatique, est particulièrement développée. Sur près de 13 000 firmes étudiées entre 2008 et 2018, la moitié accueillait au moins un dirigeant en provenance d'une grande agence de l'administration américaine [Emery et Faccio, 2021]. Les passages depuis l'entreprise vers l'État existent aussi, notamment aux plus hautes fonctions, comme pour Robert McNamara qui, après une carrière chez Ford, est devenu secrétaire à la Défense de John F. Kennedy ou pour Henry Paulson qui, après avoir dirigé Goldman Sachs, est devenu secrétaire au Trésor sous George W. Bush. Enfin, il arrive, même si c'est peu fréquent, de voir d'anciennes personnalités politiques siéger au conseil d'administration des grandes entreprises : Pat Cox, président du Parlement européen de 2004 à 2008, membre du conseil de surveillance de Michelin ; Karel Van Miert, ancien commissaire européen, qui a été membre de sept grandes firmes européennes ; Nicolas Sarkozy, ancien président de la République française, nommé aux conseils d'administration d'Accor et de Lagardère.

L'interventionnisme étatique

L'action de l'État est plus décisive sur les carrières quand ses autorités doivent procéder à des nominations à la tête d'entreprises publiques ou de sociétés dont il est l'actionnaire majoritaire. Cette situation n'est pas rare. Elle a même été très répandue, notamment dans la seconde partie du xx^e siècle lorsqu'il a fallu reconstruire l'Europe et industrialiser de nombreux pays en développement. Des secteurs entiers ont ainsi été peu ou prou nationalisés ou bâtis par la puissance publique, notamment dans l'énergie, les transports, la finance, les matières premières, etc., entraînant un rapport particulièrement étroit entre le monde économique et l'appareil politico-administratif [Cohen et Bauer, 1985 ; Viallet-Thévenin, 2016]. Les privatisations des années 1980-1990 ont considérablement détendu cette relation sans la rompre complètement. Un certain nombre de sociétés privatisées conservent l'État comme actionnaire principal, donnant l'occasion à ce dernier d'exercer un véritable contrôle sur les fonctions suprêmes. Ce pouvoir ne s'exerce cependant pas de manière discrétionnaire. Les personnes nommées sont, en effet, rarement totalement étrangères au monde de l'entreprise ou des services administratifs en lien avec l'économie. Ainsi, en Inde, où les sociétés contrôlées par l'État restent nombreuses, les nominations décidées par le gouvernement indien concernent soit des hauts fonctionnaires en charge de questions économiques, soit des managers internes à l'entreprise. De même en France, les nominations à la tête des grandes entreprises contrôlées par l'État se font parmi un vivier restreint de personnalités reconnues du monde des affaires ou de hauts fonctionnaires. La nomination d'Edmond Alphandéry, homme politique et ancien ministre, à la tête d'EDF en 1995 est tout à fait exceptionnelle. De manière générale, les nominations par les pouvoirs publics sont rarement des actes purement politiques, indifférents à la grammaire des affaires et aux principes de légitimité propres au monde des grandes entreprises. Il s'agit dans la plupart des cas d'arbitrer une course aux honneurs entre des fonctionnaires patentés, qu'ils aient fait leur carrière en entreprise ou dans l'administration.

Le modèle néocorporatiste, fondé sur la représentation des intérêts catégoriels, qui a été présent dans de nombreux pays européens, mais que l'on retrouve aussi en Amérique latine ou

au Maghreb, ne semble pas avoir eu une influence déterminante sur les carrières dirigeantes. Le compromis, qui supposait un alignement des principales entreprises sur la politique économique nationale qu'ils contribuaient par ailleurs à modeler, n'allait pas jusqu'à contrôler les carrières dirigeantes, exception faite, encore une fois, des entreprises publiques. L'action de l'État vis-à-vis des entreprises « privées » passe plus volontiers par les modes de financement et d'allocation des appels d'offres que par une intervention directe dans le choix des dirigeants [Oubenal et Zeroual, 2017].

C'est en Chine que l'influence de l'État sur les carrières des hauts dirigeants est actuellement la plus sensible [Guiheux, 2023]. Si le pays s'est résolument ouvert à l'initiative privée dans les années 1980, au point de faire des chefs d'entreprises à succès les nouveaux héros du socialisme au tournant du millénaire, les relations entre le Parti communiste et les nouveaux milliardaires chinois se sont tendues durant les années 2010. Les mésaventures de Jack Ma, fondateur d'Alibaba, écarté de toute fonction à l'intérieur de son groupe après avoir sévèrement critiqué le système financier chinois, en témoigne de manière éloquente. Malgré son souci de libérer les forces productives, le Parti communiste chinois a toujours essayé de conserver un contrôle étroit de l'économie en général et des grandes entreprises en particulier [Zhang, 2019]. Depuis le milieu des années 2000, l'État n'a cessé d'essayer de reprendre le contrôle des grandes entreprises chinoises, allant jusqu'à obliger, en 2017, toutes les firmes sous contrôle public à fusionner leur direction avec celle du comité du Parti communiste au sein de l'entreprise. On voit ainsi une tentative de reprise en main des grandes entreprises liées à l'État par le pouvoir politique. Inversement, les milliardaires chinois se tiennent ou sont tenus relativement à l'écart du Parti et des cercles du pouvoir politique en général. Selon Lu *et al.* [2021], les milliardaires chinois étaient 33 % à être membres du Parti communiste dans les années 2002-2011 contre 16 % sur la période 2012-2018. Il se crée ainsi une fracture insidieuse entre, d'un côté, les patrons d'État, totalement associés au pouvoir mais dotés d'une fortune modeste, et, de l'autre, les entrepreneurs privés, milliardaires mais écartés du pouvoir politique.

Les États et les grandes entreprises sont deux puissances qui se côtoient et s'interpénètrent sociologiquement sans pour autant se mélanger. Leur structure bureaucratique facilite, certes,

la mobilité de certains dirigeants qui parviennent à naviguer d'un monde à l'autre, mais elles ne sauraient se confondre. Le recul des patrons d'État en France comme les tensions entre l'État chinois et les grandes entreprises montrent que les relations entre les deux entités ne vont pas de soi. Il existe, au fond, une différence de nature entre la bureaucratie d'État et la bureaucratie d'entreprise, qui rend impossible leur fusion et qui peut même laisser présager des trajectoires de plus en plus divergentes.

Même si on trouve encore des fondateurs et des héritiers à la tête des grandes entreprises, ce ne sont pas les cas les plus fréquents. Dans leur très grande majorité, les voies d'accès aux positions de direction obéissent à la logique d'un parcours bureaucratique qui est à la fois spécifique aux grandes entreprises et commune à toutes. Si les dirigeants de grandes entreprises voient leur carrière s'émanciper de plus en plus des logiques familiales et étatiques, se sont-ils pour autant fondus dans la mondialisation ?

IV / Internationalisation des directions

À la fin du xx^e siècle, la réflexion économique sur la mondialisation a parfois suscité des discours prophétiques sur l'avènement d'entreprises globales et de dirigeants sans attaches, aptes à manipuler les symboles dans toutes les régions du monde. Très tôt, en effet, de nombreuses grandes entreprises ont été des multinationales, mais leur direction restait fermement enracinée dans un seul pays. À compter des années 1970, la gouvernance des groupes a tendu à se réorganiser sur une base mondiale. À quel point ? De quelle manière ? Une première approche a consisté à évaluer le degré d'internationalisation des états-majors des grands groupes. Une seconde a consisté à identifier les contours et équilibres des liens transnationaux entre dirigeants. Ces deux questions appellent des prolongements sur l'imbrication et la hiérarchisation des milieux d'affaires, l'agentivité des dirigeants à l'échelle mondiale et l'ambiguïté de la notion de classe capitaliste transnationale.

L'internationalisation des états-majors

Depuis l'annonce que la gestion transnationale conduirait à une internationalisation croissante des équipes de direction [Bartlett et Ghoshal, 1989], de nombreuses études empiriques ont été menées pour évaluer l'impact réel de la mondialisation sur les conseils d'administration et les équipes de direction des entreprises. Les résultats, qui étaient contrastés jusqu'au début des années 2010, font ressortir une tendance plus nette dans les années 2020.

Jusqu'en 2010, l'internationalisation était plutôt le fait d'équipes en moyenne plus jeunes, qui se distinguaient ainsi comme constituant la génération montante [Rivas *et al.*, 2009]. Selon Cliff Staples [2007], même si 75 % des plus grandes entreprises transnationales comptaient au moins un administrateur non national en 2005, seulement 10 % d'entre elles pouvaient être considérées comme majoritairement plurinationales. L'Union européenne étant un terrain très actif pour les fusions transnationales, l'internationalisation des équipes et des conseils est toujours apparue comme la plus avancée dans cette région. Au début des années 2000, les firmes allemandes cotées sur le DAX 30 comptaient 16 % d'étrangers dans leurs états-majors, alors qu'une proportion similaire de firmes britanniques et néerlandaises en dénombrait respectivement 34 % et 45 %. Des différences notables entre pays étaient néanmoins soulignées, avec une internationalisation plus précoce et plus intense dans les petits États européens comme les Pays-Bas et la Suisse, qui a pu justifier l'emploi de l'expression *small State effect* [Heemskerk et Schnyder, 2008]. L'internationalisation s'illustrait en effet dans ces pays par des changements plus massifs dans les cursus scolaires, avec une diminution rapide des études de droit et une augmentation des études d'économie et de gestion [David *et al.*, 2012]. Les études relatives à la diversité des nationalités des dirigeants présents dans les états-majors ont généralement corrélé cette diversité à l'expansion multinationale de la firme [Heijltjes *et al.*, 2003 ; Caligiuri *et al.*, 2004]. Une entreprise qui implante des filiales sur de nouveaux marchés a en effet tendance à « faire monter » à son comité exécutif l'agent chargé de leur développement.

Entre 2009 et 2020, la proportion d'étrangers parmi les dirigeants exécutifs est passée de 22 % à 30 % en France, de 27 % à 36 % en Allemagne, et elle est restée stable à 65 % en Suisse [Davoine et Schmid, 2022]. Si les pays d'Europe continentale comptaient principalement des Européens parmi les dirigeants étrangers, ce n'était pas le cas des entreprises britanniques qui privilégiaient avant tout les ressortissants américains et des pays du Commonwealth. L'internationalisation des dirigeants européens est donc à géométrie variable, avec des réseaux d'administrateurs fortement ouverts à l'international (comme aux Pays-Bas), et d'autres restant plus ancrés nationalement (comme en Allemagne). De plus, si les firmes d'Europe continentale privilégièrent les ressortissants européens, les grandes

firmes britanniques, avant même le Brexit, s'appuyaient sur d'anciennes dynasties impériales basées à Hong Kong, Singapour ou autre [Beaverstock, 2002]. Les autres pays présentent des types d'internationalisation très liés à leur histoire et à leur position dans l'économie mondiale. Ainsi, au Maroc, les Français sont de loin la nationalité étrangère la mieux représentée à la tête des grandes firmes, alors que, au Mexique, ce sont les Américains. En Asie, l'ouverture de la direction des grands groupes semble avoir été plus tardive, mais elle s'y accélère aussi, notamment au gré des fusions-acquisitions, qui sont le premier facteur d'internationalisation des directions. Toutefois, rares sont les entreprises qui présentent une direction totalement internationale. Dans la très grande majorité des cas, il y a toujours une nationalité dominante qui donne à la firme son inscription nationale. Ainsi, le processus d'internationalisation, s'il est une preuve d'ouverture, n'est pas encore un signe d'intégration sociale dans une entreprise globale sans ancrage national.

Les réseaux transnationaux de dirigeants

Dans son ouvrage devenu classique, *The Making of an Atlantic Ruling Class*, Kees Van der Pijl [1984] analyse les transformations du système économique à travers le prisme de l'émergence, après la Seconde Guerre mondiale, d'une classe capitaliste transatlantique entreprenante, capable de piloter la mise en œuvre du projet de communauté économique européenne et de soutenir la prise de contrôle des industries européennes via le plan Marshall et les échanges financiers transatlantiques. Baastian Van Apeldoorn [2000], à sa suite, a envisagé la structuration d'une « classe capitaliste transnationale » en Europe à travers les interactions entre ces structures et l'European Round Table of Industrialists (ERT), organisation motrice dans la négociation de l'Acte unique consacrant le tournant néolibéral de l'Union européenne. C'est de la sociologie néerlandaise que sont venus les premiers questionnements sur cette *ruling class* transnationale, ce qui est à relier avec l'internationalisation précoce de l'administration des entreprises néerlandaises et la fragmentation de la cohésion des grands patrons du pays [Heemskerk, 2007].

Mis à part le travail pionnier de Meindert Fennema [1982], les études relatives aux réseaux transnationaux de dirigeants

se sont réellement développées au début des années 2000, à partir d'un renouvellement du débat quant à la qualification sociologique des propriétés des réseaux d'affaires transnationaux. Peu de preuves empiriques avaient été apportées à l'appui de l'hypothèse marxiste posée par Meindert Fennema [1982] ou John Scott [1997] sur la substitution progressive des réseaux transnationaux aux réseaux nationaux, au point que certains se demandaient ce qui différenciait *a priori* cette nouvelle classe capitaliste du cosmopolitisme bourgeois traditionnel [Wagner, 2007]. L'analyse de réseaux d'administrateurs appliquée aux relations transnationales a donc été une tentative de réponse à cet enjeu [Carroll et Fennema, 2002]. Dans l'étude ultérieure de Carroll et Carson [2003], le faible nombre d'individus composant l'*inner circle* transnational, la forte rémanence des divisions régionales comme la difficulté à saisir un socle culturel et idéologique commun les ont plutôt incités à concevoir le phénomène en formation plutôt qu'abouti. Kentor et Jang [2004] se sont montrés ensuite plus assertifs sur l'émergence d'une *global capitalist class* émancipée des États-nations et à même d'imposer ses vues. De 2004 à 2006, la revue *International Sociology* a publié cette controverse qui se centrait principalement sur les problèmes de constitution des corpus. Les deux camps ne sont jamais parvenus à s'accorder, malgré des observations finalement proches, à savoir l'existence d'un large réseau nord-atlantique, une excentricité des firmes asiatiques, une forte intégration de l'Europe continentale et la prédominance des réseaux nationaux.

Depuis quelques années, ce type d'études laisse sceptiques de nombreux chercheurs. Il ne peut, en effet, logiquement y avoir de réseaux transnationaux qu'à la condition qu'il y ait un encastrement national des agents considérés. Pour que des relations traversent ou se positionnent au-delà des relations nationales, il est nécessaire que ces dernières soient observées comme telles. Or les deux méthodes privilégiées, qui consistent à partir de réseaux complets globaux ou nationaux, comportent un biais. Les enquêtes qui s'appuient sur des corpus globaux, tels que la base Fortune 500 ou autres, souffrent d'une faiblesse d'échantillonnage national, puisqu'elles tendent à surreprésenter les pays où sont implantées les plus grandes entreprises et à minimiser les pays accueillant des firmes plus petites. Il y a un biais inverse à constituer un réseau complet national unique pour faire l'hypothèse d'une plus ou moins forte internationalisation de celui-ci sans étalon comparatif.

Les problèmes méthodologiques de constitution des corpus ont été abondamment discutés pour aboutir à l'appel à la vigilance [Burris et Staples, 2012].

À l'échelle européenne, il a été ainsi mis en évidence que les réseaux transnationaux pouvaient se mesurer au niveau de l'aire délimitant l'ensemble des espaces nationaux considérés et au niveau des réseaux de relations bilatérales [Vion *et al.*, 2015]. Par exemple, l'effondrement des réseaux franco-allemands au milieu des années 2000 contraste fortement avec l'intensification des relations intergouvernementales à partir de 2007 : on peut expliquer en partie ce dernier phénomène par une compensation du manque de relais économiques dans la recherche de solutions bilatérales à la crise financière en formation.

Logiques de place et imbrication hiérarchique des milieux d'affaires

Inspiré de la littérature relative aux hiérarchies entre *global cities* dans le système urbain mondial [Sassen, 2007], un courant d'études s'est développé pour essayer de mesurer ce poids relatif en déterminant celui des places financières. La première approche poursuit dans la veine des *interlocking directorate studies* à la suite de Bill Carroll [2007]. À partir de la base de données globale Orbis, qui n'est pas sans poser des problèmes de qualité [Garcia-Bernardo et Takes, 2018], Diliara Valeeva [2021] entreprend une analyse fondée sur l'algorithme de détection au sein de réseaux pondérés proposé par Serrano *et al.* [2009]. Elle dégage ainsi un premier réseau de villes centrales. Puis, par comparaison des scores de centralité, elle établit une hiérarchie des places financières, qui place Londres, Hong Kong et New York à son sommet. La méthode présente l'intérêt de rendre compte des imbrications des milieux d'affaires structurés par les directions imbriquées, avec toutes les limites que cela comporte, comme nous l'avons expliqué précédemment. Elle souffre néanmoins d'un manque de nettoyage des données, comme l'étude de Heemskerk *et al.* [2016], qui procédait selon la même méthode. En effet, Londres étant une place importante pour l'enregistrement des sociétés vers les îles Vierges et autres paradis fiscaux, la méthode conduit à placer sur le même plan des entités actives et des entités potentiellement fictives, ou, pour le dire autrement, des dirigeants de sociétés ayant

pignon sur rue et des dirigeants de sociétés écrans, pouvant agir comme prête-noms.

Une autre approche consiste, à partir des participations au capital, à dresser un réseau de compagnies qui rendent compte des imbrications et des hiérarchies. C'est ce que font Haberly et Wójcik [2022, p. 114], sans distinguer nettement entre stratégies d'investissement actives et passives (chapitre IV), ce qui conduit à surcentraliser la place de New York au regard des stratégies d'investissement des grands fonds comme BlackRock et Vanguard. Ce champ d'étude de la hiérarchie des milieux d'affaires à travers l'imbrication structurelle des places reste largement à explorer.

Le double jeu des dirigeants de grandes entreprises au regard de la « grande stratégie »

L'examen de l'internationalisation des états-majors, de la transnationalisation des réseaux d'affaires et des imbrications hiérarchiques entre places financières nous permet de comprendre pourquoi l'idée de classe globale surplombante limite le raisonnement sociologique. La situation des dirigeants et des *policy planners* consiste davantage à ce qu'ils opèrent comme des points de passage entre un champ du pouvoir international et des champs du pouvoir nationaux [Dezalay et Rask Madsen, 2015], ou dans ce que Norbert Elias [1981] nomme des jeux à plusieurs étages. Cette position s'observe aussi bien au niveau de l'action collective des dirigeants dans les grands forums internationaux qu'au niveau des jeux des individus ou des petits groupes.

Des forums tels que le Bilderberg (1954), le Forum mondial de Davos (1971), la Trilateral (1973) ou l'ERT (1983) sont certes des arènes importantes de construction de principes d'action communs, de recommandation de politiques économiques et de promotion de solutions techniques, formant une *doxa* néolibérale internationale [Denord, 2002]. Ils sont aussi des instances d'objectivation des hiérarchies sociales parmi les décideurs économiques mondiaux. Si ces forums contribuent indéniablement à construire des dogmes, il y a un saut interprétatif à prétendre, comme certains [Richardson *et al.*, 2013], qu'un consensus s'y forme. Ces forums, comme lieux de connaissance, de reconnaissance et d'échanges d'informations, constituent

certes des acteurs collectifs, au sens où ils procèdent d'une volonté de décider ensemble. Mais il est difficile d'évaluer dans quelle mesure ils produisent réellement des décisions communes, construisent les coordinations nécessaires à leur mise en œuvre, puisqu'ils n'éteignent ni les compétitions internationales ni les compétitions professionnelles [Henriksen et Seabrooke, 2021].

D'un point de vue plus individuel ou interpersonnel, Yves Dezelay [2004] emploie l'expression « agent double » pour qualifier la position structurelle des dirigeants inscrits dans différents espaces de pouvoir. À partir d'une libre interprétation de son travail, trois lectures de la position des dirigeants d'entreprises multinationales peuvent être envisagées. Premièrement, ces derniers peuvent être des agents d'intégration régionale ou internationale, dans la mesure où ils mobilisent diverses ressources pour consolider leur double position en renforçant les interdépendances entre les collectifs qu'ils mettent en relation. Ainsi peut être conçue la position des dirigeants des GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft), qui ont une force de pénétration dans les organisations économiques nationales, sans pouvoir forcément toujours contourner les oppositions qu'elle fait émerger [Thibout, 2022].

Deuxièmement, les dirigeants d'entreprises multinationales sont ambivalents, dans la mesure où ils répondent à des injonctions contradictoires. Celles-ci peuvent émerger au sein de la hiérarchie des milieux d'affaires de places financières différentes. Elles peuvent également se faire jour entre états-majors d'entreprise et états-majors militaires dans les périodes où la « grande stratégie » [Van Apeldoorn et De Graaf, 2014 ; Löfflmann, 2020] et les menaces pour les États d'une complète perte de contrôle de certains réseaux stratégiques (câbles sous-marins, centrales nucléaires, etc.) deviennent cruciales. Ainsi peut-on interpréter les conflits de loyauté dans lesquels s'est trouvé Patrick Kron dans l'affaire Alstom ou les questionnements sur le rachat d'aéroports français par des groupes chinois. Tout dirigeant de grande entreprise multinationale un tant soit peu stratégique pour la sécurité nationale d'un État peut potentiellement se trouver en position clé dans l'établissement des rapports de domination mondiale : « S'il est "démasqué" avant que le rapport soit établi, alors il risque d'être accusé de trahison, en revanche, une fois le rapport de domination établi, la nature même de ses capitaux en fera un agent incontournable, à la fois dominé dans le champ du pouvoir de la puissance dominante et

dominant dans le champ du pouvoir de la puissance dominée » [Vion et Dudouet, 2020].

En termes d'*habitus* sociaux, l'incorporation progressive dans un nouvel espace se fait bien souvent par l'abandon et le renoncement à certaines valeurs et accointances [Naudet, 2012]. Les dirigeants naviguent ainsi pour tenir une position dans une stase entre deux mondes. Mehdi Boussebaa et Andrew Brown [2017] montrent comment la maîtrise de l'anglais et la capacité plus ou moins élevée à « singer » des techniques de présentation, de vente et de gestion de projets développées aux États-Unis constituent un enjeu de consolidation des hiérarchies professionnelles internes au groupe. Le renoncement aux valeurs est aussi un renoncement à la langue, ce qui est relativement plus coûteux pour les dirigeants issus d'anciens empires à forte domination linguistique, comme la France, l'Espagne ou le Portugal. Les Pays-Bas et l'Allemagne font ici notablement exception, étant linguistiquement et axiologiquement plus ancrés dans l'entrelacs des espaces sociaux de tradition anglo-saxonne.

Troisièmement, cette ambivalence peut conduire les dirigeants à affronter de fortes pressions politiques, les conduisant à se justifier, à prétendre servir un camp en servant un autre. Cette position devient souvent intenable dans les situations d'enquête parlementaire ou judiciaire, où le conflit entre tenir la position par dénégation ou mensonge et jurer sur l'honneur gagne en intensité.

L'internationalisation des directions des grandes entreprises s'est fortement accélérée depuis la fin du xxi^e siècle. Toutefois, il est difficile de parler d'une intégration parfaite dans un nouvel espace globalisé. Certaines logiques nationales demeurent fortes et on ne discerne pas de véritable forme d'action collective transnationale. Si les rapports à l'international des dirigeants de grandes entreprises sont marqués par l'ambivalence, qu'en est-il de leurs rapports à la finance ?

V / Les rapports à la finance

Une activité centrale des dirigeants de grandes entreprises est de mobiliser une large variété de capitaux pour atteindre des buts en évolution permanente. Parmi ces derniers, les capitaux financiers constituent une ressource particulièrement stratégique dans la mesure où ils conditionnent souvent l'accès aux autres ressources. Ce travail passe par une double épreuve de négociation et de garantie des engagements financiers par des réalisations tangibles et crédibles. Les promesses sont toujours pesées. Si nous comprenons ce type d'épreuve comme une négociation avec des dirigeants d'institutions financières, cette activité est ancienne. Pourquoi parler alors de financiarisation de l'économie [Mader *et al.*, 2020] ? Le grand changement des dernières décennies est la complexification croissante des architectures financières des groupes et la valorisation des compétences requises pour les gérer (audit, contrôle, optimisation fiscale) dans l'avancement des carrières de dirigeants. Dans ce chapitre, nous allons nous interroger sur l'évolution des modes de socialisation des risques financiers. Nous verrons d'abord les travaux qui cherchent à expliquer l'évolution des cadres collégiaux constitués par les réseaux d'administrateurs, avant de nous interroger sur l'intégration du contrôle des coûts et des risques par la montée des compétences financières des dirigeants.

L'exercice du pouvoir financier à travers les réseaux d'affaires

La longue tradition d'analyse des réseaux d'affaires est un révélateur intéressant de certaines évolutions structurelles

des relations entre les dirigeants de grandes entreprises et leur environnement financier. L'exposition de ses principaux résultats et de ses limites constitue un préalable utile à l'étude des dynamiques sociales plus générales.

La centralité bancaire dans les réseaux d'administrateurs d'entreprises

L'une des principales approches sociologiques du pouvoir de la finance sur les grandes entreprises est celle des réseaux d'administrateurs, ou *interlocking directorate studies*, qui ont très tôt constaté la position centrale occupée par les institutions financières [Scott, 1997]. Mark Mizruchi [1982] a mis en évidence que, entre 1904 et 1974, les banques new-yorkaises demeuraient au cœur des réseaux d'affaires états-uniens, même si les liens ont connu d'importantes variations sur la période. Dans une étude similaire au Royaume-Uni, John Scott [1997] a montré que la centralité bancaire était surtout observable, jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, à l'échelle des comtés, où se nouaient les relations d'affaires les plus étroites entre industrie et *country banks*. Les banques de la City étaient alors davantage tournées vers le commerce international, l'assurance maritime et les bons d'État. Ces dernières n'ont commencé à devenir dominantes dans le réseau national qu'après la guerre, dans le prolongement de la crise des années 1930, pour devenir hypercentrales à la fin des années 1970. Une situation de centralité bancaire comparable a été mise en exergue au Canada, en Australie et en Nouvelle-Zélande [p. 130] ainsi qu'en Europe continentale [Heinze, 2004 ; Heemskerk, 2007 ; Dudouet *et al.*, 2012]. En conséquence, « la régularité avec laquelle la centralité bancaire a été observée à des intensités diverses incite clairement à la concevoir comme une propriété structurale des réseaux *interlocks* et à s'interroger sur sa signification » [Dudouet *et al.*, 2015].

Historiquement, les premières études relatives à la centralité bancaire se sont inscrites dans une perspective libérale. Au début du xx^e siècle, Otto Jeidels [1905] a montré que six banques berlinoises entretenaient pas moins de 1 350 liens avec l'industrie allemande. Jeidels soulignait que les banques allemandes profitaient de la relation privilégiée qu'elles entretaient ainsi avec leurs clients pour leur offrir des services

Encadré 6. Méthode d'analyse des réseaux d'administrateurs

Ces réseaux sont dits bipartites (*two-mode*) dans la mesure où ils rendent compte de l'affiliation d'individus à des organisations. Bien entendu, les relations d'affaires peuvent être étudiées d'un point de vue strictement interpersonnel ou strictement interorganisationnel, mais l'étude des directions imbriquées mobilise l'analyse des propriétés des réseaux d'affiliation [Windolf, 2002]. Par ailleurs, ces réseaux sont dits « complets » dans la mesure où ils comprennent une population

reconstituée par le chercheur, « à partir d'un travail d'enquête empirique, dont l'enjeu consiste, entre autres, à dresser la liste précise des acteurs susceptibles de participer au fonctionnement du processus social étudié » [Eloire *et al.*, 2011, p. 81]. L'idée de complétude est métaphorique : au moment de l'analyse des données, pour des raisons techniques liées à l'utilisation de certains outils d'analyse de réseau, la liste d'acteurs doit être close. En termes d'analyse, il est possible de se concentrer sur les propriétés de la structure des liens (approche structurale stricte) ou de considérer la propriété des liens particuliers comme objet de recherche (approche plus relationnelle).

de financement de leur activité et des transactions complexes sur les Bourses. En 1913, une enquête parlementaire américaine conduite par le sénateur Pujo s'est appliquée à mettre en évidence une structure de cartel similaire à partir de la banque JP Morgan et de ses alliés. Établi à la suite de la crise financière de 1907, le comité Pujo dénonçait l'imbrication des relations sociales et financières entre banques et industries. Depuis, Susie Pak [2013] a réalisé un travail historique très fouillé sur l'histoire des *gentlemen bankers* de JP Morgan et sur leur organisation à travers les États-Unis pour tisser des liens étroits avec les industriels ou banquiers locaux. Les études libérales du début du xx^e siècle avaient pour objet de dénoncer le contrôle des banques sur la grande industrie et les distorsions de concurrence qu'introduisaient les cartels industriels qui en résulttaient.

Il est assez notable que les approches marxistes, en partant d'un autre point de vue, aient d'abord entendu étayer la thèse du contrôle bancaire sur l'industrie. La thèse marxiste du contrôle bancaire, si elle prend naissance chez Marx [1867], s'appuie essentiellement sur une compréhension limitée de l'ouvrage de Rudolf Hilferding, *Le Capital financier* [1910] : l'auteur a été l'un des premiers à théoriser le pouvoir des

banques sur l'industrie et à y associer explicitement les *interlocks* [Dudouet *et al.*, 2015]. Pour Hilferding, les banques avaient un intérêt durable pour la société par actions, en raison non seulement des prêts qu'elles pouvaient consentir ou des actions qu'elles pouvaient détenir, mais plus certainement encore pour les opérations de Bourse (introduction en Bourse, augmentation de capital), qui sont ce que les sociétés par actions peuvent offrir de mieux en termes de plus-value. Si bien que les banquiers avaient intérêt à siéger au conseil d'administration des firmes, certes pour surveiller éventuellement leur prêt ou leur capital-actions, mais avant tout pour être associés aux opérations sur les actions.

En se focalisant sur l'idée d'une sécurisation des créances ou des participations, les auteurs d'inspiration marxiste ont généralement omis le rôle d'intermédiation boursière joué par les banques auprès des sociétés par actions, alors même que la preuve d'une corrélation satisfaisante entre liens *interlocks* et liens financiers directs n'a jamais été apportée [Mizruchi, 1996]. Mintz et Schwartz [1985] ont préféré parler d'un système de gestion collective du capital marqué par des interdépendances asymétriques, conséquence d'une succession de cooptations non coordonnées, contraintes ou discrètes, aboutissant néanmoins à positionner les banques au cœur du réseau, système qu'ils ont dénommé l'hégémonie bancaire, empruntant le terme « hégémonie » à Antonio Gramsci, sans parvenir à expliquer sa raison d'être.

Il est probable que le rôle d'intermédiation boursière ait longtemps reposé sur des relations interpersonnelles, ce qui expliquerait qu'on retrouve nombre de banquiers d'affaires dans les conseils d'administration jusqu'à la fin du xx^e siècle. Hilferding avait, en effet, insisté sur la spécificité des modes d'enrichissement des sociétés par actions, qui consistaient à jouer sur la différence entre le prix d'émission d'une action et son prix de marché. Or les banques jouent un rôle absolument central dans ces opérations afin de placer les titres auprès de leurs clients, mais aussi pour animer les marchés boursiers et d'émettre la liquidité nécessaire à la valorisation des titres. Ainsi, il existe une raison structurelle à la centralité bancaire qui tient aux modalités mêmes de valorisation des actions. La question restant à l'état d'hypothèse et souffrant encore d'un manque de vérification empirique systématique, elle reste largement à travailler.

Directions imbriquées et diffusion des pratiques financières

NOMBREUSES SONT LES RECHERCHES QUI, PARTANT DES RÉSEAUX D'ADMINISTRATEURS, ONT MONTRÉ LA CAPACITÉ DE CE TYPE DE MILIEU D'AFFAIRES À PROMOUVOIR DE NOUVELLES PRATIQUES FINANCIÈRES. IL A PU S'AGIR DE LA DIFFUSION DE MODÈLES STRATÉGIQUES, COMME L'INTENSIFICATION, À PARTIR DES ANNÉES 1980, DE LA POURSUITE DE MODÈLES DE CROISSANCE EXTERNE FONDÉS SUR LE RECOURS AUX OFFRES PUBLIQUES D'ACHAT OU OPA [Haunschild, 1993], DE STRATÉGIES DÉFENSIVES ADOPTEES EN RÉPONSE POUR LIMITER LES OPÉRATIONS EXTERNES D'ACHAT PAR L'ADOPTION DE SYSTÈMES DE DROITS DE VOTE LIMITANTS OU *poison pills* [Davis et Greve, 1997], OU ENCORE DE LA DIFFUSION DES MODÈLES DE CROISSANCE PAR *joint-ventures* [Venkatraman *et al.*, 1994 ; Gulati et Westphal, 1999]. CES TRAVAUX ONT CORRÉLÉ STATISTIQUEMENT LA DIFFUSION DE PRATIQUES FINANCIÈRES À L'EXISTENCE DE LIENS *interlocks* ENTRE DIRIGEANTS. UNE VARIABLE RAREMENT PRISE EN COMPTE EST L'APPARTENANCE À LA CLIENTÈLE DES GRANDES ENTREPRISES DE CONSEIL (McKinsey, Boston Consulting Group, Ernst & Young, Deloitte, PWC, KPMG, etc.) QUI SE SONT DÉVELOPPÉES DEPUIS LE DÉBUT DES ANNÉES 1960 ET ONT VENDU DES SERVICES DE CONSEIL EN STRATÉGIE AUX DIRIGEANTS D'ENTREPRISES. LE RÔLE DES RÉSEAUX DE DIRIGEANTS JOUE PEUT-ÊTRE MOINS COMME ÉCHANGE DIRECT DE BONNES PRATIQUES QUE COMME PROCESSUS DE RECOURS MIMÉTIQUE AU CONSEIL EN STRATÉGIE SUIVANT DES MODES MANAGÉRIALES. C'EST LA LECTURE QUE SUGGÈRENT CERTAINS TRAVAUX RÉCENTS SUR LE RÔLE DES CABINETS DE CONSEIL DANS LES CARRIÈRES DIRIGEANTES [Araujo et Davoine, 2023].

DE LA MÊME MANIÈRE, CERTAINS ONT AVANCÉ L'IDÉE QUE LES *interlocks* ONT FAVORISÉ LES SOUTIENS RÉCIPROQUES À LA DIVERSIFICATION ET L'AUGMENTATION DES REVENUS DES DIRIGEANTS EXÉCUTIFS, QU'IL S'AGISSE DES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION [Hallock, 1997 ; Wong *et al.*, 2015] OU DES « PARACHUTES DORÉS » — INDEMNITÉS DE DÉPART TRÈS ÉLEVÉES [Davis et Greve, 1997]. DISSOCIONS BIEN, NÉANMOINS, LA QUESTION DES CANAUX DE DIFFUSION DE LA CROISSANCE DES RÉMUNÉRATIONS, QUI EST INDUITE DE L'ANALYSE DE RÉSEAUX, ET LES FACTEURS MACROÉCONOMIQUES QUI CONDITIONNENT L'AMPLITUDE DES HAUSSES [Kim *et al.*, 2015]. LES *interlocking directorate studies* PEUVENT ÉTUDIER LE PHÉNOMÈNE EN TESTANT LA MANIÈRE DONT L'ENTRE-SOI FAVORISE DES ARRANGEMENTS COMMUNS EN FAVEUR DE LA HAUSSE. ILS NE MESURENT CEPENDANT EN RIEN LES CONDITIONS DE POSSIBILITÉ DE L'AMPLITUDE DU PHÉNOMÈNE. IL EST EN EFFET TOUT À FAIT NOTABLE QUE LA PÉRIODE DE HAUSSE RECORD DES RÉMUNÉRATIONS AIT COÏNCIDÉ AVEC LA PHASE DE BAISSE CONSTANTE DES TAUX DIRECTEURS

engagée aux États-Unis après 1988. Les hausses constantes des rémunérations semblent donc reposer davantage sur la capacité des milieux d'affaires à anticiper la hausse mécanique du prix des actions à la suite de la baisse des taux d'intérêt. Notons en effet que le même mouvement a d'ailleurs été observé à la suite de la crise financière de 2008 [Lazonick, 2014], dans un contexte comparable de baisse des taux d'intérêt, alors que les *interlocks* baissaient. On peut dès lors se demander si la diffusion des pratiques n'est pas autant, voire davantage orientée par des conditions macroéconomiques et l'action uniformisante des cabinets de conseil que par les directions imbriquées.

Les interprétations concurrentes de la baisse des interlocks

Si, au xx^e siècle, les réseaux d'administrateurs ont joué un rôle majeur dans la coordination des milieux d'affaires [David et Westerhuis, 2014 ; Comet *et al.*, 2023], ils sont en net déclin au xxi^e siècle. Plusieurs explications du phénomène ont été proposées.

La première insiste sur l'adoption de nouvelles normes d'évaluation de la performance des sociétés et sur la fin de la prédition, dans les milieux d'affaires, pour les administrateurs multipositionnés, réputés avoir de moins bons résultats [Chu et Davis, 2016]. Cette explication peut ainsi être lue de façon plus durkheimienne comme un effet de l'individualisation de la mesure de performance, davantage centrée sur l'étalonnage des *top executives* en termes de retours pour les actionnaires.

La deuxième explication retient davantage l'idée d'une efficacité historique collective dépassée de cette forme d'organisation. Selon Mizruchi [2013], les dirigeants états-uniens auraient atteint la plupart des objectifs qui nécessitaient pour eux une forte cohésion : prise de contrôle par concentration des entreprises, affaiblissement du syndicalisme, hausse des rémunérations, etc. Dans un tel contexte, leur cohésion aurait été affectée par un manque d'adversité et par la réorganisation des modes de décision du fait de la fragmentation des actionnariats.

Une troisième explication porte sur les effets des stratégies adoptées par les grands fonds de gestion d'actifs (Blackrock, Vanguard, State Street, etc.). Elle insiste sur le fait que ces organisations, qui gèrent des portefeuilles extrêmement larges de participations minoritaires, adoptent des stratégies dites passives, qui les incitent à ne pas participer aux organes de décision

internes autres que les assemblées générales, où leur pouvoir s'exerce de façon privilégiée par le vote [Fichtner *et al.*, 2017].

Toutes les explications de la baisse des *interlocks* apportées par les travaux de recherche convergent vers l'idée que cette forme de coordination est de moins en moins privilégiée pour agir et décider collectivement. Est-ce à dire que le déclin des *interlocks* signifie la perte de capacité d'action collective des dirigeants économiques ? Cette question est fortement discutée. Bill Domhoff, qui a longuement analysé les formes de domination économique aux États-Unis, souligne que les formes de coordination à travers les clubs, les *think tanks*, les sociabilités locales propres à chaque État n'ont pas disparu [Domhoff, 2017]. À propos du cas français, Catherine Comet [2019] insiste sur le fait que les réseaux complets doivent être élargis aux *think tanks* et aux institutions de planification économique pour une meilleure analyse de la domination exercée par les dirigeants d'entreprises dans les milieux d'affaires et au-delà. En menant cette étude, elle retrouve ainsi l'équivalent de ce qu'Useem [1984] nomme un *inner circle*, composé majoritairement des dirigeants des institutions financières françaises (BNP, Axa) dans la définition d'un *policy-planning* promouvant leurs intérêts.

La position d'interface dans les opérations financières

Une autre forme de structuration des milieux d'affaires résulte davantage de l'identification des réseaux personnels ou égocentrés construits par des dirigeants, des financiers, des consultants et autres intermédiaires, pour réaliser des buts précis en lien avec la valorisation des actions : acquisition, cession, fusion, intégration, levée de fonds, etc.

Les travaux sociologiques relatifs aux réseaux d'affaires de la Silicon Valley ont souligné le poids des relations d'interconnaissance dans l'émergence et le succès des aventures entrepreneuriales [Ferrary, 2001 ; Ferrary et Granovetter, 2009 ; Alexandre, 2023]. Les fondateurs s'insèrent toujours dans des relations sociales qui leur échappent en partie et qui définissent un certain univers des possibles autant qu'elles imposent des normes de comportement [Chauvin *et al.*, 2014]. Toutefois, cet encastrement social ne prend toute sa signification qu'à condition d'expliciter les conditions financières dans lesquelles ces relations se déploient. Michel Ferrary [2001] insiste ainsi sur les règles d'échange qui prévalent dans le partage des risques entre investisseurs et qui supposent

des évaluations permanentes de l'équité dans les formes de dons et de contre-dons opérées par les *business angels* et les entrepreneurs. Les premiers, conscients du très faible taux de réussite des entreprises, calculent la valorisation des opérations de façon probabiliste selon une logique de paris multiples dont la balance globale doit être bénéficiaire. Les seconds, non informés de ces secrets d'affaires, sont dépendants des levées de fonds pilotées par les premiers, ce qui n'empêche pas leur vigilance quant au seuil financier de contrepartie qu'il est d'usage que les investisseurs exigent en cas de succès. Même si une infime proportion des start-ups de la Silicon Valley parviennent à entrer en Bourse, leur modèle de développement répond à des cadres de pensée financiers [Alexandre, 2023]. Les premières années de Google sont ainsi étroitement liées à un réseau d'interconnaissances dans lequel les financiers ont joué un rôle de premier plan [Dudouet et Vion, 2023].

L'étude des réseaux personnels impliqués dans les opérations d'introduction en Bourse fait apparaître une position différente de celle des dirigeants corporatiques dans les réseaux d'administrateurs. La division du travail qui prévaut dans l'intermédiation financière est bien plus forte que celle qui prévalait au moment des *gentlemen bankers* du premier xx^e siècle. Ce constat a été largement dressé par ailleurs [Lown *et al.*, 2000 ; Lagneau-Ymonet et Riva, 2015 ; Mader *et al.*, 2020]. Les structures sociales mobilisées dans les opérations financières paraissent plus finement capturées au cas par cas par des analyses de réseaux personnels que par les *interlocking directorate studies*.

Quoi qu'il en soit, la segmentation en spécialités financières qui s'observe depuis le début des années 1970 en finance de marché (*trading*, *pricing*, gestion d'actifs, analyse, couverture) invite à porter l'attention sur les effets de rétroaction continus qu'elle a sur l'organisation des entreprises en termes de division du travail interne (comptabilité, finance, audit, contrôle, gestion de portefeuille, de patrimoine, de risque).

L'internalisation de la finance dans la gestion des grandes entreprises

Le pouvoir de la finance apparaît de plus en plus internalisé, que ce soit au travers des organes de direction, des dispositifs de gestion ou des carrières dirigeantes.

Les organes de direction

Même si ce n'est pas le cas le plus fréquent, il arrive que des acteurs de la finance cherchent à exercer une influence directe sur la direction de la firme dans le but d'en tirer un bénéfice exceptionnel. Le procédé consiste généralement à détenir suffisamment d'actions pour être en mesure d'imposer une nouvelle équipe dirigeante. Ce fut le cas en 2007 avec le groupe Carrefour dont les nouveaux actionnaires (Bernard Arnault et Thomas Barrack) ont remplacé l'ancien P-DG par un homme plus conforme à leurs desseins afin d'accélérer leur retour sur investissement [Benquet et Durand, 2016]. Ces cas d'espèce sont cependant très rares. La plupart des actionnaires, à commencer par les grands fonds de pension américains, préfèrent une rentabilité en croissance régulière plutôt que des résultats exceptionnels [Clowes, 2000] et se tiennent le plus souvent à l'écart de la direction des firmes. De leur côté, les dirigeants de grandes entreprises n'ont pas eu besoin d'être contraints par le monde de la finance pour se convertir à la logique de la valeur actionnariale. Selon Lazonick et O'Sullivan [2000], l'adhésion des dirigeants américains à la valeur actionnariale est liée à la perte de compétitivité des firmes américaines durant les années 1970 qui les a poussés à aligner leurs intérêts sur la réduction des coûts et la rentabilité financière plutôt que sur la croissance et l'expansion. En fait, les firmes n'ont pas cessé de croître, mais cette croissance s'est faite essentiellement à l'étranger, dans les pays à faibles coûts salariaux, au détriment des employés des pays développés. Pour Duménil et Lévy [2015], c'est donc moins la finance qui a pris le pouvoir sur les managers que les managers qui ont rompu l'alliance historique qu'ils avaient formée avec le salariat durant l'entre-deux-guerres pour renouer avec le monde de la finance. Le développement des nouvelles normes de gouvernance en lien avec la logique actionnariale, loin de s'imposer aux dirigeants des firmes, se fait avec leur concours explicite. Aux États-Unis, le passage par de grandes institutions financières est devenu une ressource fréquente pour accéder à la direction des grandes entreprises [Bühlmann *et al.*, 2022].

On a vu ainsi apparaître un ensemble de dispositifs comme les administrateurs indépendants, les administrateurs référents, les comités spécialités, la limitation des mandats ou l'encouragement à la séparation des fonctions de président et de directeur général, dont le but affiché est de diminuer le pouvoir discrétionnaire des dirigeants vis-à-vis des actionnaires. Généralement produites

par les dirigeants de grandes entreprises eux-mêmes et adoptées de manière volontaire, ces nouvelles règles formelles visent avant tout à rendre la gouvernance des firmes plus transparente et plus homogène aux yeux des investisseurs institutionnels, d'une part, en luttant contre les logiques de l'entre-soi et, d'autre part, en promouvant le travail bureaucratique des conseils d'administration par la multiplication des rapports et des procédures d'auto-évaluation (*explain and complain*). Sans que cela soit recherché, les nouvelles règles de gouvernance s'accompagnent volontiers des politiques sur la parité, du moins en France, où les femmes sont plus fréquemment administratrices indépendantes et membres des cabinets d'audit et de responsabilité sociale des entreprises, ou RSE [Boussard et Dudouet, 2023].

Les instruments de gestion

Les crises et les scandales financiers, loin de remettre en cause l'hégémonie normative de la finance, ne font bien souvent que la renforcer à travers l'adoption de nouveaux règlements qui visent à protéger les investisseurs. Le droit des sociétés par actions au XIX^e siècle est ainsi tout entier orienté vers la protection des actionnaires ; de même, les grandes lois américaines sur la finance, *Federal Reserve Act* (1914), *Securities Exchange Act* (1934), *Sarbanes-Oxley Act* (2002), vont dans le sens d'une plus forte régulation des marchés financiers sans pour autant freiner leur développement. Les accords de Bâle II consécutifs à la crise financière de 2008, loin de limiter l'impact des logiques financières sur l'économie, ont encore renforcé leur emprise en diffusant jusque dans les banques mutualistes et leurs clients les nouvelles normes prudentielles avec leur système d'évaluation du risque [Baud et Chiapello, 2015]. Les firmes industrielles n'échappent pas à cette pénétration de la finance par les outils de gestion qui en viennent à altérer substantiellement les cultures professionnelles [Morales et Pezet, 2010]. Les firmes tout entières développent une véritable culture financière faisant prédominer la valeur actionnariale de court terme.

La financialisation des carrières dirigeantes au sein des grandes firmes

Les fonctions financières, qui occupaient une place relativement marginale au sein des directions des grandes firmes, sont,

au cours du dernier quart du xx^e siècle, devenues absolument centrales [Zorn, 2004]. La fonction de *chief financial officer* ou directeur financier, qui était absente des grandes firmes américaines jusqu'aux années 1960, se diffuse durant les années 1970 pour devenir la norme à partir des années 1980. Elle apparaît d'abord marginalement dans des sociétés en proie à des difficultés financières et ne se diffuse véritablement que dans les années 1980, consécutivement à la promulgation de nouvelles normes comptables en 1979. Ce n'est que dans un troisième temps que les directeurs financiers en sont venus à épouser les principes de la valeur actionnariale et à discipliner les firmes vers cet objectif [2004]. Un tel basculement a été observé en France dans l'analyse de trajectoires d'un millier de directeurs financiers [Redon, 2021]. L'autrice a montré que les individus qui avaient commencé leur carrière avant 1996 avaient principalement un profil de contrôleur de gestion et de comptable, alors que ceux qui avaient débuté après 1996 présentaient un profil plus proche de la finance de marché. La montée en puissance des métiers de la finance, en lien avec les marchés financiers, se vérifie encore dans l'accès aux fonctions dirigeantes. Boussard et Paye [2017] montrent que le passage par des fonctions financières joue favorablement sur la carrière des anciens étudiants d'HEC ; toutefois, là où les plus anciens étaient plutôt concernés par la comptabilité et la gestion, les plus jeunes se tournent davantage vers les marchés financiers. La montée en puissance des fonctions financières au sein des firmes ne signifie pas un simple assujettissement des dirigeants à la logique actionnariale, mais bien plutôt, comme l'avait très bien vu Veblen [1923], une étroite imbrication des logiques managériales et financières. Ce n'est pas tant la finance qui est venue domestiquer les managers que les managers qui se sont financiarisés.

Le facteur qui a considérablement favorisé cette bascule, ce sont les rémunérations et leur indexation sur la valeur actionnariale, que ce soit au travers des stock-options, des bonus indexés sur les résultats, des parachutes dorés, des retraites-chapeaux, des intéressements, etc., autant de dispositifs qui poussent les managers à embrasser la cause de la valeur actionnariale. Le revenu des CEO américains est ainsi passé de 40 à 419 fois le salaire ouvrier entre 1965 et 1998 [Lazonick et O'Sullivan, 2000]. En France, la progression est moins spectaculaire, mais aussi très importante, passant de 40 à 162 fois le SMIC entre 1979 et 2012 [Teulon, 2013].

Un travail technique d'organisation et de contrôle des architectures financières

Le travail des dirigeants est autant structuré par l'évolution des structures sociales d'exercice du pouvoir financier qu'il structure ces dernières. L'institutionnalisation de nouvelles architectures financières complexes conduit ces derniers à prendre une part active dans la promotion d'un droit pro-business comme dans la structuration de cascades de *holdings* et de montages *offshore* ayant pour objet de pérenniser le contrôle des structures tout en faisant baisser la pression fiscale.

Le code du capital : un droit sans cesse plus pro-business ?

Katharina Pistor [2019] trace la généalogie de ce qu'elle nomme les différents modules du système financier. Selon elle, le capital est codifié juridiquement en institutions de droit privé qui comprennent la propriété, les collatéraux (actifs, titres ou liquidités portés en garantie par une contre-partie débitrice), les *fiducies* (contrats de transfert de gestion de biens), les sociétés, le droit des faillites et le droit des contrats. Elle explique ainsi comment, historiquement, aux États-Unis, ces institutions ont été mobilisées pour réguler le capital foncier, les sociétés, les dettes, les savoir-faire et la nature. À propos du droit des sociétés, elle retrace les processus de sophistication des formes de société, de dédoublement des personnes morales à travers les *holdings* et les montages *offshore*, et de « *shopping juridique* » permettant aux dirigeants de définir pour chaque enjeu financier une solution créative *ad hoc* avec le concours de grands cabinets d'avocats d'affaires. À propos des dettes, elle explique comment les institutions financières ont promu des législations pro-business permettant de monétiser la dette. Les marges de manœuvre ouvertes par ces mobilisations sont apparues spectaculairement dans la gestion politique de la crise financière de 2008, en renforçant son caractère procyclique. Certains sont parvenus à vendre leurs actifs à temps, mais beaucoup se sont retrouvés avec des biens dont personne ne voulait à l'exception de quelques banques centrales.

Au-delà de la codification légale qu'analyse Pistor, notons que les usages du droit ont aussi été intensifiés en matière d'exemptions dérogatoires, qu'il s'agisse d'obtention par les

grandes entreprises de facilités douanières par des procédures accélérées (*fast track procedures*), des forfaits et des rescrits, ou de l'intensification du recours aux procédures de négociation *ad hoc* avec l'administration fiscale. Aux États-Unis, les controverses du début des années 1980 relatives à la pratique rigide des *private ruling letters* (équivalents du rescrit fiscal) ont eu pour conséquences un assouplissement et une hausse des demandes adressées à l'administration concernant les évolutions fiscales en cours d'année. Ces procédures de *ruling* étant payantes, elles constituent en théorie une incitation positive : l'intérêt à payer est directement proportionnel au gain anticipé. Ceci revient, *in fine*, à adapter des principes de théorie économique des contrats à une matière qui est juridiquement non contractuelle. En 2017, l'Union européenne a adopté une directive demandant aux États d'organiser un système d'*advanced pricing agreement* largement inspiré de celui des États-Unis. Les effets de ces pratiques fiscales pro-business ont été une baisse constante de la pression fiscale sur les grandes entreprises jusqu'aux négociations internationales de 2020 pour une hausse coordonnée.

La complexité des holdings

L'organisation des grandes entreprises en *holdings* n'est pas nouvelle. Les *holdings* sont des « institutions financières qui gèrent des portefeuilles d'actions dans le but de contrôler des sociétés dans lesquelles elles détiennent une participation au capital » [Daems, 2012, p. 2 ; notre traduction]. La notion de contrôle est cruciale car elle distingue ce type d'institutions financières des fonds communs de placement ou des fonds d'action. La structuration en *holdings* offre plusieurs opportunités aux dirigeants : monter au capital de concurrents en vue d'une intégration future ; mener des opérations discrètes de redéploiement des dettes et de dispersion des couvertures de risque ; pratiquer une « optimisation fiscale » à travers l'organisation de structures complexes d'échanges de services permettant une baisse de taxation, par l'usage de prix de transfert (prix auquel une société transfère des biens corporels, des actifs incorporels, ou rend des services à d'autres entreprises de son groupe) ou de niches fiscales particulières à un État (faible imposition des sociétés, des plus-values, de la valeur ajoutée, régimes salariaux avantageux, etc.) ; garder

un contrôle sur les chaînes de sous-traitance dans lesquelles s'inscrit la production des biens et des services.

Comme l'explique Neil Fligstein [1993], l'analyse rationnelle de ce type de structuration à partir de l'idée d'optimalité ou de sous-optimalité des résultats conséquents des firmes passe à côté de la question de la légitimation de cette pratique par les dirigeants. La firme ne peut être considérée isolément, elle évolue dans un « champ organisationnel » au sein duquel chacun cherche à assurer sa position tout en maintenant la stabilité du système. Dans ces champs, des raisons de survie poussent les dirigeants les plus menacés à se soumettre aux plus puissants pour y conserver une position. Il en résulte un haut niveau d'organisation sociale où la construction de règles vise avant tout à permettre aux dirigeants les plus puissants de s'assurer la pérennité du contrôle des firmes et la loyauté des plus dépendants [p. 2-6].

L'usage de ces règles varie selon les positions des dirigeants et les contraintes auxquelles ils ont à faire face. Plus les pratiques sont discrètes et élaborées, plus elles augmentent les marges de jeu. La *holding* Pargesa, mise en place par des dirigeants français, canadiens et belges, avait permis d'assurer la cohésion du capitalisme franco-belge en guidant les intégrations Lafarge-Coppé, Total-Fina-Elf, BNP-Fortis, etc. [Dudouet et Grémont, 2010]. À l'inverse, Villette et Vuillermot [2005] décrivent finement les pratiques de prédatation qui font reposer le contrôle sur un rapport de force permanent dont la pérennisation se révèle exigeante et rarement garantie à long terme.

Le travail discret des montages offshore

Les mêmes règles de discréption prévalent dans la construction des montages juridiques destinés à l'optimisation ou l'évasion fiscale. L'« offshorisation » de la finance dans les paradis fiscaux a été bien documentée [Palan *et al.*, 2013 ; Fernandez et Hendrikse, 2019]. Pour 2022, l'évasion était estimée à 483 milliards de dollars (Tax Justice Network 2023). Garcia-Bernardo *et al.* [2017], à partir de données mondiales relatives aux participations dans les entreprises, ont établi les hiérarchies spatiales et les relations privilégiées entre juridictions dans la construction de la finance *offshore*. Les deux premières destinations sont les îles Vierges britanniques et Taiwan. Les *Panama Papers* ont mis en exergue la même centralité des îles Vierges britanniques.

Si la géographie des flux est de mieux en mieux connue, l'analyse des pratiques d'« offshorisation » en est encore à ses balbutiements en sociologie. Antoine Vion [2022], à partir d'une exploration sémantique des *Panama Papers*, expose les indices et les traces de trois types de pratiques : des pratiques d'occultation des ensembles de sociétés écrans créées en un clic par modification algorithmique d'adresses, des pratiques de cloisonnement des intermédiaires et des pratiques de création de sociétés de portage d'actions. Les *Panama Papers* font également apparaître de grandes variations nationales dans l'organisation des montages, avec une forte intermédialité des banques à partir de l'Europe, et une organisation plus complexe à partir de l'Asie, notamment de Chine où les chaînes d'adresses recoupent en bonne partie des cercles concentriques structurés à partir de diasporas familiales. Dans l'analyse de ces pratiques, étant donné la discréption des montages, les sociologues ont toujours un temps de retard. Nous parvenons à analyser dans les années 2020 des pratiques de la décennie précédente, puisqu'une grande part d'entre elles ont migré vers des dispositifs techniques beaucoup plus élaborés, tels que la *blockchain*, une technologie qui permet de garder la trace d'un ensemble de transactions, de manière décentralisée, sécurisée et transparente, sous forme d'une chaîne de blocs cryptés.

Quo qu'il en soit des évolutions technologiques, la plus grande attention doit être portée aux systèmes juridiques. La prépondérance des îles Vierges britanniques dans les circuits de la finance offshore s'explique par la spécificité d'un régime juridique progressivement construit comme « hors normes » dans le *common law* [Maurer, 2013]. Les habitants ont, au cours des décennies, gagné en autonomie par rapport à la Couronne et finalement établi leur propre règle de droit territorial hors du droit international — tout en conservant le protectorat anglais. Ceci leur permet d'offrir des montages fiscaux avantageux aux compagnies d'affaires internationales [2013] dans l'industrie touristique et le secteur des services financiers extraterritoriaux qui attirent des investisseurs étrangers toujours plus nombreux. Le système de *common law*, dont les règles sont principalement édictées par les tribunaux à travers des cas individuels, et dont la jurisprudence est ainsi la principale source du droit, offre en effet aux dirigeants qui pratiquent l'optimisation ou l'évasion fiscale une plus grande souplesse dans la réalisation

des transactions, puisque toute pratique illicite, au lieu de faire l'objet d'une poursuite inquisitoire comme dans les systèmes napoléoniens, peut faire l'objet d'une conciliation. Le risque pris est donc davantage un risque financier qu'un risque pénal. Ceci nous invite à considérer l'évasion fiscale massive comme le produit de modes managériaux rendus possibles par des structures économiques criminogènes, davantage que comme une somme d'illégalismes financiers qui seraient l'apanage de dirigeants déviants. Dans un monde où l'optimisation fiscale est la norme, un dirigeant qui ne poursuit pas cet objectif est vite considéré comme incompétent par ses homologues et les analystes.

La « financialisation » comme cage d'acier des dirigeants

La centralité des institutions financières, sous des formes renouvelées, dans les prises de décision stratégiques constitue une première forme de financialisation de l'activité de direction des grandes entreprises. La deuxième est la concentration de la gestion des actifs par quelques grands fonds qui induit des risques croissants pour l'équilibre du système [Fichtner *et al.*, 2017]. La troisième est la monétisation de la dette des entreprises : elle consiste à disperser des créances à travers différents types de titres et véhicules financiers, à sécuriser ceux-ci par des contrats à terme offrant un collatéral spéculant sur une hausse de valeur future, et à bénéficier, au pire, de leur garantie par la création monétaire de la banque centrale jouant le rôle de prêteur en dernier ressort, comme en 2008. La quatrième est la structuration d'un système global de hausse des rémunérations qui permet une conversion des gains en titres de la société ou en patrimoine privé. Cette hausse des rémunérations s'est elle-même inscrite dans un système global de finance *offshore* dont l'opacité permet difficilement de comprendre les frontières entre optimisation fiscale des entreprises et circuits d'évasion fiscale pour les dirigeants et les actionnaires. Il résulte de ce système une socialisation des risques financiers et une montée des inégalités de revenus abondamment documentée ces dernières années [Alvaredo *et al.*, 2018 ; Godechot, 2020 ; Arndt, 2023].

Que le système financier ait atteint ce niveau de rationalisation n'aurait sans doute pas étonné Max Weber, qui y

aurait vu un nouvel état de la cage d'acier du capitalisme dans laquelle s'insèrent les carrières des dirigeants. Toutefois, le système est constamment sous la menace de la crise, sa légitimité politique, sociale ou environnementale étant toujours questionnée.

VI / Économie morale et morale économique

L'économie morale peut s'entendre comme le produit d'un ensemble de griefs qui opèrent dans le cadre d'un consensus populaire sur ce qui est légitime et ce qui ne l'est pas [Thompson, 1971, p. 78]. L'histoire sociale de ces deux derniers siècles trace ainsi la longue chaîne des soulèvements populaires contre l'ordre économique dominant. Constamment sous le feu de la critique, les dirigeants de grandes entreprises ne parviennent finalement à consolider leur statut qu'en soumettant ou en domestiquant les oppositions. Ils développent à cette fin de nouvelles morales de l'économie par lesquelles ils tentent d'intégrer les griefs qui leur sont adressés. On a vu, au cours du xx^e siècle, les exigences de vertu passer des hommes d'affaires aux entreprises elles-mêmes, révélant en creux la dynamique de dépersonnalisation du pouvoir économique et la question à ce jour restée sans réponse : de quoi les personnes morales sont-elles moralement responsables ?

Les griefs adressés aux ressorts de la domination des dirigeants

Le grief de la richesse : la fortune suspecte des fondateurs

« Le secret des grandes fortunes sans cause apparente est un crime oublié » [Balzac, 1835, p. 146]. Cette célèbre phrase d'Honoré de Balzac s'applique aisément aux fondateurs d'empires industriels qui, tels les « barons voleurs » américains de la fin du xix^e siècle, sont régulièrement soupçonnés de devoir leur fortune à des actes délictueux [Josephson, 1934]. Inventée par la presse américaine en référence aux seigneurs médiévaux qui

dépouillaient les voyageurs passant sur leurs terres, l'expression « barons voleurs » vise à dénoncer les pratiques de certains capitaines d'industrie qui, tels Jay Gould, Cornelius Vanderbilt, Andrew Carnegie, John Rockefeller ou John Pierpont Morgan, ont bâti en quelques décennies de véritables empires industriels et financiers. Comme tous les nouveaux riches, les « barons voleurs » sont moralement suspects, car animés de quelques vices, dont la rapacité [Veblen, 1899], qui expliqueraient, comme un pacte passé avec le diable, les origines de leur fortune. Ce sentiment d'un pacte avec le démon est d'autant plus fort que l'ampleur et la soudaineté de leur richesse s'expliquent mal. Celle-ci ne provient pas d'une logique d'accumulation de capital, mais des mécanismes de la Bourse, par lesquels un investissement de quelques milliers de dollars peut, en quelques années, se transformer en actif de plusieurs milliards, à l'instar de ce qui est arrivé aux fondateurs de Google [Dudouet et Vion, 2023]. La société par actions, si elle est la cause d'enrichissements phénoménaux, est aussi la condition du désencaissement des actionnaires. En instaurant la responsabilité limitée, la société sépare le patrimoine des actionnaires de celui de la firme et institue l'irresponsabilité juridique de ces derniers. Il en découle une situation absolument aberrante du point de vue de la morale ordinaire, qui fait que ceux qui tirent les plus gros bénéfices de l'activité productive sont aussi ceux qui lui sont le moins redevables. L'idée anglo-saxonne d'*accountability* suggère en conséquence que les dirigeants sont moins responsables sur leurs biens propres que comptables de leurs décisions à l'égard des multiples parties prenantes que sont les salariés, consommateurs, prestataires, etc. auprès desquels ils sont moralement conduits à justifier leurs pratiques [Montagne, 2007].

Le grief de l'impunité pénale : la criminalité en col blanc

La criminalité en col blanc — *white collar crime*, souvent traduit par « délinquance en col blanc » — est un phénomène longuement analysé par le sociologue Edwin Sutherland. Par ce terme, il vise spécifiquement les violations du droit pénal dans le cadre des activités professionnelles et note que ce qui distingue cette forme de criminalité est qu'elle procède largement de l'abus de confiance exercé par des dirigeants jouissant d'un prestige élevé, tout en restant largement impuni [Sutherland, 1941, trad. 2013]. Les juridictions pénales sont très clémentes

envers les délinquants en col blanc en raison des affinités élitaires, mais aussi d'une plus grande capacité des prévenus à recruter de brillants avocats pour se défendre. Bon nombre de ces crimes en col blanc sont commis par des entreprises, et « aucune sanction pénale satisfaisante n'a encore été trouvée pour les crimes perpétrés par des entreprises. On ne peut pas mettre à mort une entreprise, ni la fouetter, ni l'envoyer en prison, sauf dans un sens figuré. La seule sanction qui est employée est l'amende, et cette amende est payée par des actionnaires innocents sous la forme d'une baisse de leurs dividendes » [p. 175]. Les thèses de Sutherland ont été actualisées, notamment sous un angle psychosocial [Lascombes et Nagels, 2018]. Ces questions éclairent les motifs d'un grief commun adressé aux dirigeants de grandes entreprises : celui de leur capacité à bénéficier d'une justice faible envers les durs et dure envers les faibles. Une dimension récurrente des contestations populaires consiste à figurer l'emprisonnement des dirigeants [Van de Velde, 2020] dans une logique de renversement symbolique des rapports à la justice. Il n'est pas rare que ces slogans ou saynètes prônent une justice plus expéditive, en opérant symboliquement des peines capitales.

Le grief de l'exemption fiscale : l'inégalité de contribution

L'histoire de la critique des inégalités face à l'impôt est multiséculaire. Norbert Elias, dans sa sociogenèse du monopole fiscal [Elias, 1939], explique comment le fait de lever des impôts et des taxes a été, dans la construction des États modernes, l'objet de luttes entre groupes sociaux et, pour les souverains, un constant vecteur de maintien d'un équilibre de tension entre nobles et bourgeois.

Le postulat d'égalité devant l'impôt cher aux révolutionnaires de 1789 n'a jamais été effectif. Elias suggère à quel point la pratique de l'exemption ou de l'assujettissement est le premier marqueur d'appartenance à l'élite dans les États modernes. Au-delà de ce constat transhistorique, l'examen des inégalités doit s'opérer non du simple point de vue des formes et montants de prélèvements et de la distribution finale des revenus entre agents économiques, mais en fonction des métamorphoses fiscales du capital [Théret, 1993].

Les réactions morales à cette inégalité fiscale empruntent plusieurs registres. Le premier, celui de l'étude savante, cherche à en mesurer les effets concrets à partir de données budgétaires, par

la mesure du « manque à gagner » ou des simulations susceptibles de manifester les corrections budgétaires souhaitables. Bruno Théret constate que cela revient à assimiler l'impôt contemporain au tribut d'Ancien Régime et qualifie d'illusion fiscale majeure « celle produite par cette “lanterne magique” de la procédure budgétaire qui fait comme si la forme institutionnelle de la fiscalité était le révélateur de la vraie nature des prélèvements administratifs » [p. 39]. Le deuxième registre est le témoignage des contournements et des priviléges dont bénéficient les classes supérieures, qui est généralement le fait de lanceurs d'alerte [Carrel et Cottin-Marx, 2019] ou de sociologues [Pinçon et Pinçon-Charlot, 2015]. Le troisième est la dénonciation satirique. Développée dès l'Ancien Régime [Théré, 2013], celle-ci se renouvelle régulièrement, au gré de portraits grotesques et de formules cinglantes telles que la fameuse réplique du ministre des Finances du roi d'Espagne, dans le film de Gérard Oury, *La Folie des grandeurs* (1971) : « C'est normal, les pauvres, c'est fait pour être très pauvres et les riches très riches ! » Le quatrième registre de contestation est celui de la révolte populaire. Celle des Gilets jaunes l'a manifesté en 2018 en France : « Leur liste de revendications sociales est la formulation de principes économiques essentiellement moraux : il est impératif que les plus fragiles (SDF, handicapés...) soient protégés, que les travailleurs soient correctement rémunérés, que la solidarité fonctionne, que les services publics soient assurés, que les fraudeurs fiscaux soient punis, et que chacun contribue selon ses moyens, ce que résume parfaitement cette formule “Que les GROS payent GROS et que les petits payent petit” » [Hayat, 2018]. Le cinquième est celui de l'opprobre social, à l'instar de celui qui fut infligé à Andrew Mellon, magnat de la finance et ancien ministre des Finances des États-Unis, lors de son procès pour évasion fiscale en 1935 [Huret, 2023].

Le grief de l'écocide : la nuisance écologique

Les mobilisations écologiques, restées souvent locales jusqu'aux années 1960 [Albrecht, 1972], se sont transnationalisées dans le sillage des mouvements de 1968, sous l'effet de l'institutionnalisation universitaire de l'écologie, du développement concomitant d'un agenda environnemental dans les institutions politiques internationales et des changements sociaux, dont l'expansion de l'enseignement supérieur et des médias de masse. Théorisé durant la guerre du Vietnam par le juriste Richard Falk en vue

Encadré 7. Catastrophes écologiques majeures d'origine industrielle

- 1956 Pollution au mercure (Chisso), Minamata, Japon.
- 1967 Marée noire du *Torrey Canyon* (Union Oil Company of California), Cornouailles, Royaume-Uni.
- 1976 Pollution à la dioxine (Hoffmann-La Roche), Seveso, Italie.
- 1978 Marée noire de l'*Amoco Cadiz* (Amoco Oil Company), Bretagne, France.
- 1978 Pollution de Love Canal (Hooker Chemical Company), Niagara Falls, États-Unis.
- 1984 Catastrophe chimique (Union Carbide Corporation), Bhopal, Inde.
- 1989 Marée noire de l'*Exxon Valdez* (Exxon), Alaska, États-Unis.
- 1999 Marée noire de l'*Erika* (Total), Bretagne, France.
- 2001 Explosion de l'usine AZF (Total), Toulouse, France.
- 2006 Épandage de déchets toxiques par le *Probo Koala* (Trafigura), Abidjan, Côte d'Ivoire.
- 2010 Naufrage de la station pétrolière *Deepwater Horizon* (BP), Louisiane, États-Unis.
- 2011 Rejets toxiques de l'usine sucrière Sucrafor (groupe Cosumar), oued Moulouya, Maroc.
- 2015 Rupture des barrages miniers de Samarco (BHP Billiton/Vale), Mariana, Brésil.
- 2019 Incendie de l'usine chimique Lubrizol (Berkshire Hathaway), Rouen, France.

de dénoncer la destruction environnementale provoquée par l'« agent orange » sur les forêts, le crime d'écocide « multiplie les rencontres avec les institutions internationales dès les années 1970, mais sans qu'aucune ne se solde par son incrimination en droit positif » [Montavon et Desaules, 2022]. Parallèlement à ce type de mouvements portés par des militants des classes supérieures, se sont structurés des combats écologiques menés par des femmes et des groupes sociaux modestes [Comby et Dubuisson-Quellier, 2023].

Ces mobilisations se sont ravivées et amplifiées après chaque grande catastrophe écologique d'origine industrielle (encadré 7). Les dirigeants de grandes entreprises se sont médiatiquement trouvés en première ligne dans l'instruction des enquêtes et la définition des responsabilités. Cependant, dans la plupart des cas, les firmes ont été condamnées à indemniser les victimes sur le plan civil alors que les dirigeants ont rarement été poursuivis. La réponse essentielle des pouvoirs publics fut d'adopter des réglementations contraignantes pour prévenir les risques industriels.

Depuis une quarantaine d'années, les mouvements écolos ont développé des campagnes accusant les firmes de *greenwashing* (écoblanchiment par une communication trompeuse ou mensongère). Ils organisent régulièrement des opérations d'agit-prop lors des assemblées générales pour médiatiser leurs luttes. Les réponses des dirigeants varient de la justification à la répression, en passant par des procédures bâillons ou des négociations pour définir de nouvelles normes, ce qui leur permet d'imposer des changements lents et mineurs.

Des engagements publics questionnés

Les engagements politiques

Les engagements politiques des dirigeants d'entreprise ont beaucoup évolué depuis cent cinquante ans [Garrigues, 2011 ; Dudouet *et al.*, 2015]. Dans de nombreux pays, les dynasties industrielles ont construit de fortes notabilités locales leur assurant un fief électoral durable. Nombreux en France jusqu'à la Première Guerre mondiale [Hamman, 2008], les dirigeants politiquement engagés font davantage exception ensuite — tels les Peugeot ou les Dassault. Partout en Europe, ils sont rares à avoir des mandats électifs, étant plus intéressés en sortie de carrière par des postes prestigieux dans de grandes institutions économiques que dans les institutions électives où les mandats sont bien moins fortement indemnisés.

Les formes privilégiées de l'engagement politique des dirigeants après la Seconde Guerre mondiale résident dans le soutien public et financier aux partis libéraux ou conservateurs. Les travaux sur le financement des partis précisent l'évolution des règles en la matière. Entrant peu « dans l'arène », les dirigeants exercent plutôt leur influence de trois manières. En premier lieu, ils s'organisent collectivement en clubs et en organisations propres aux dirigeants de grandes entreprises. En France, ils se sont largement autonomisés des « petits patrons » en créant en 1982 l'Association française des entreprises privées (Afep), indépendante du Mouvement des entreprises de France (Medef). En deuxième lieu, ils financent la production intellectuelle destinée à alimenter les partis et les candidats dans le cadre de fondations et *think tanks* plus ou moins spécialisés [Medvetz, 2012 ; Comet, 2019]. Enfin, ils prennent position dans des moments clés de la vie politique.

Aux États-Unis, le 5 janvier 2021, 170 dirigeants de grandes entreprises publient un appel à la reconnaissance de l'élection de Joe Biden par Donald Trump, qui conteste les résultats. En France, avant le second tour de l'élection présidentielle de 2017, des dirigeants de grandes entreprises (Bouygues, Airbus, Leclerc, Paprec) s'opposent publiquement au programme de Marine Le Pen et appellent à voter pour Emmanuel Macron.

Les engagements dans les médias

Le contrôle des médias par des magnats de la presse est un sujet ancien [Chupin *et al.*, 2012]. Régulièrement accusés de perturber le jeu démocratique [Cagé, 2015], à l'instar de Vincent Bolloré soupçonné de mener une croisade réactionnaire en vue de l'élection présidentielle de 2022 au travers de la chaîne CNews, les actionnaires de presse exercent une influence difficile à mesurer [Sedel, 2022]. Dans un article consacré aux différentes formes d'actionnariat de la presse américaine, Picard et Van Weezel [2008] montrent que la séparation entre l'actionnariat et le contrôle est plus forte dans le cas des sociétés cotées en Bourse et des organismes sans but lucratif de type fondation. Elle est modérée dans le cas des organes de presse détenus par les salariés et faible dans le cas d'un actionnaire privé unique.

Dans le cadre d'une enquête sur une centaine de dirigeants de médias politiques et généraux, Julie Sedel [2021] développe une analyse multivariée des profils selon un axe capital de métier/capital administratif et un axe volume de consécration/ancienneté dans le champ, qui conduit à une projection des individus révélant la managérialisation et le changement générationnel en cours dans le passage des « plumes » aux gestionnaires. De son côté, Eli Noam [2009] souligne la montée en puissance des investisseurs institutionnels (fonds de pension) parmi les actionnaires de médias américains, moins intéressés par le contenu éditorial que par la remontée des profits. Le secteur des médias, cependant, demeure relativement segmenté et diversifié, avec des recherches de modèles économiques alternatifs puisés dans les associations à but non lucratif, l'actionnariat salarié ou le financement participatif.

Le secteur se montre de moins en moins rentable. En France, à l'exception de *Ouest-France*, qui a de nombreux abonnés individuels, les tirages sont soutenus par les commandes groupées de grandes entreprises (grands groupes, compagnies aériennes). Les

dirigeants de la « grande presse » traditionnelle sont confrontés à la percée conjointe de la concentration des plateformes de diffusion, du développement de modèles économiques alternatifs (Mediapart, Le Média, etc.) et des réseaux sociaux.

Les engagements philanthropiques et le mécénat

Les engagements publics des dirigeants de grandes entreprises consistent également à développer des œuvres philanthropiques ou du mécénat, afin d'acquérir de la reconnaissance sociale en mettant une partie de leur fortune au service de causes sociales privilégiées ou de créations artistiques contemporaines.

Les États-Unis constituent sans aucun doute le siège mondial des grandes opérations philanthropiques depuis plus d'un siècle. Une entreprise pionnière en la matière est la fondation Rockefeller : elle est à l'origine de l'institutionnalisation des sciences sociales dès la fin du xix^e siècle [Fisher, 1983] et a joué dans ce domaine, avec la fondation Ford, un rôle de premier plan dans la diffusion des idées libérales après la Seconde Guerre mondiale. De nombreux dirigeants états-uniens ou leurs héritiers ont ainsi développé leur fondation, le plus célèbre récemment étant sans doute Bill Gates, engagé dans de multiples programmes écologiques, scientifiques, médicaux et éducatifs à travers le monde. Les nombreuses critiques adressées à sa fondation portent sur les impacts sociaux ou médicaux : son rôle dans le soutien à l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et la promotion de la vaccination anti-Covid a ainsi soulevé de puissantes polémiques sur les réseaux sociaux.

La défiscalisation du mécénat d'entreprise s'est développée aux États-Unis et en France dès le début des années 1980 [Wu, 2003]. En France, la mesure a été promue par l'ADMICAL, une association fondée par le P-DG de RTL, Jacques Rigaud, et inscrite dans la loi en 1987 par le ministre de la Culture, François Léotard. Révisée en 2003, elle a été fortement mobilisée par les entreprises proches de l'État [Rozier, 2017]. Les grands patrons français tels que François Pinault ou Bernard Arnault ont ainsi développé de grands musées et lieux d'exposition à travers l'Europe.

Enfin, des dirigeants de grandes entreprises, comme ceux des grandes sociétés internationales de conseil juridique, incitent leurs collaborateurs à délivrer des services gratuits, dits *pro bono publico*, à destination des populations pauvres. Ces initiatives ne sont jamais totalement désintéressées, mais leur étude témoigne

de l'importance de leur perception en termes de reproduction d'une société bonne, selon une sociodidicée fondamentalement libérale [Bosvieux-Onyekwelu, 2019].

Les critiques adressées aux œuvres des dirigeants fortunés répondent à plusieurs ordres de jugement. Le premier questionne leurs motivations inavouées pour maintenir une position sociale enviable, selon la formule de l'intérêt au désintéressement [Bourdieu, 2022]. Le deuxième porte sur leurs effets potentiellement puissants et néfastes, selon un jugement consequentialiste. Le troisième ordre de jugement, plus égalitariste et démocratique, consiste à analyser ces œuvres comme des initiatives ayant échappé au contrôle de l'État-providence et émancipées du contrôle souverain des peuples, au point qu'elles peuvent contrevenir à leurs intérêts.

La neutralisation des oppositions par le management de la vertu

L'invention de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La question de la RSE se cristallise autour de l'essor des entreprises géantes à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e. Les intellectuels se demandent quelle place réserver à des entités aussi puissantes et qui échappent aux rapports classiques de propriété [Rathenau, 1917 ; Veblen, 1923]. Pour certains, l'avènement des managers autonomise les firmes d'un strict assujettissement à la logique actionnariale et place les populations dans la position « de demander que les entreprises modernes ne servent pas seulement les intérêts des actionnaires ou de la direction mais de l'ensemble de la société » [Berle et Means, 1932, p. 356].

La problématique est reprise par Bowen [1953] dans son livre *Social Responsibilities of the Businessman*, souvent présenté comme l'acte fondateur de la RSE. Bowen y pose la question de savoir de qui, actionnaires ou ensemble de la société, les managers doivent suivre l'intérêt. Trois facteurs œuvrent selon lui en faveur de la seconde alternative : 1) la pression de l'opinion publique, parfois des actionnaires eux-mêmes, qui poussent les exécutifs à ajuster leurs normes managériales ; 2) l'encastrement social des dirigeants eux-mêmes, qui partagent bon nombre de valeurs et de manières de voir de la société dans laquelle ils évoluent ; 3) la séparation de la propriété et du contrôle qui

conduit à mettre à la tête des firmes de purs managers ayant tout intéressés par le développement et la survie de l'entreprise qu'ils dirigent et à laquelle ils s'identifient.

Les obligations faites aux firmes

En tant qu'objectif moral visant à rendre les firmes plus citoyennes, la RSE reçoit des contenus et des définitions extrêmement variés. Il est possible de distinguer trois grands types d'obligations. Le premier est celui produit par la mobilisation réussie de collectifs de citoyens qui modifie le comportement des firmes sur une question donnée. On peut citer comme illustration de ce type de mobilisation les mouvements sociaux contre les « ateliers de la sueur », très répandus dans le textile, qui ont débouché sur la mise en place de dispositifs volontaires de la part des grandes marques de vêtements occidentales pour mieux surveiller leurs chaînes d'approvisionnement [Barraud de Lagerie, 2019]. L'obligation, morale dans un premier temps, d'assumer une responsabilité qui n'était pas explicitement contenue dans les contrats commerciaux marque un véritable changement de paradigme, même si les engagements pris portent finalement plus sur une obligation de moyens que de résultats.

Le deuxième type d'obligations relève de normes volontaires visant à dresser un cadre général de bonne conduite. Cette vision est privilégiée par les dirigeants d'entreprises néolibéraux, qui défendent, à la suite des Britanniques, l'idée qu'ils seront d'autant plus aptes à être audacieux qu'ils seront affranchis de la pression fiscale [Kinderman, 2012]. La norme ISO 26000, publiée en 2010, préconise ainsi que les organisations qui s'en réclament s'inquiètent des impacts que leur activité peut avoir sur la société et l'environnement. Bien que de portée très générale, elle bénéficie de la légitimité d'avoir été élaborée par différentes parties prenantes (gouvernements, entreprises, employés, consommateurs, organisations non gouvernementales et experts), qui en fait une norme hors normes [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016].

Le troisième type d'obligations est celui porté par la loi qui constraint les firmes à adopter tel ou tel comportement ou à atteindre tel ou tel résultat. De telles lois voient le jour aux États-Unis dès les années 1960 en matière de protection des consommateurs et de l'environnement. En France, la loi de 2001 sur les nouvelles régulations économiques a fait obligation aux entreprises cotées de communiquer sur leur politique sociale

et environnementale. La loi de transition énergétique de 2015 oblige les investisseurs à rendre compte des conséquences environnementales de leurs investissements ; la loi de 2017 sur le devoir de vigilance transforme en obligation légale la responsabilité des donneurs d'ordre sur leur chaîne d'approvisionnement partout dans le monde ; la loi PACTE, enfin adoptée en 2019, introduit la société à mission qui permet aux groupes d'introduire dans sa raison sociale des objectifs qui ne soient pas uniquement économiques.

Les marchés de la vertu

Les obligations imposées aux firmes sont de nature et d'intensité diverses, mais visent à les réinsérer dans la cité. Celles-ci ne sont pas pour autant des agents passifs vis-à-vis des demandes de vertu qui leur sont adressées. Elles s'adaptent régulièrement à la critique en retournant à leur profit les valeurs au nom desquelles elles sont critiquées [Boltanski et Chiapello, 1999]. L'une des stratégies les plus fréquentes est l'adoption de normes volontaires, qui leur permettent de se présenter comme proactives et de justifier, par une coordination internationale ou régionale, l'inopportunité de réglementations étatiques trop contraignantes [Kinderman, 2013]. L'adoption de normes volontaires ouvre de nouveaux espaces de coopération professionnelle pour définir des indicateurs et outils de gestion *ad hoc*. Il en résulte généralement une mise en marché du conseil et de la certification [Blanchard, 2022], comme cela a été le cas dans les années 1990 avec la RSE [Vogel, 2005].

Plusieurs types de marché ont ainsi vu le jour. L'ajustement aux normes de consommation bio ou responsable a donné lieu à la création de nombreux segments de conseil en stratégie et de certification [Reinecke *et al.*, 2012]. Les marchés d'évaluation et de certification des impacts environnementaux se sont beaucoup développés. Ils permettent à de grandes firmes de transports jugés polluants de faire reconnaître des innovations pour atténuer les nuisances. La même logique prévaut en matière de préservation de la biodiversité avec la création d'organisations proactives [Royoux, 2023]. La multiplication des initiatives répondant à ce type de « mise en marché de la vertu » [Barraud de Lagerie, 2019 ; Bereni, 2023] a deux effets : par la concurrence des labels, elle brouille l'information des agents économiques sur les niveaux de qualité exigés et suscite l'émergence de nouvelles prestations de *benchmarking*.

et de prescription ciblée ; elle entraîne aussi la multiplication de consortiums coordonnant l'accès à l'information et l'élaboration d'initiatives volontaires. Dans le même temps, les « produits d'investissements socialement responsables » (ISR) ou de « finance verte » se sont multipliés sur les marchés financiers [Ansidei et Leandri, 2021]. On ne compte plus les « entrepreneurs de la “nouvelle entreprise” » [Boni-Le Goff et Laurens, 2013]. Les réponses apportées aux demandes de morale se font d'autant plus facilement qu'elles sont intégrées aux modes de fonctionnement organisationnel et mercantile des firmes [Bosvieux-Onyekwelu et Boussard, 2022].

Les politiques de diversité

Les demandes d'économie morale en faveur des femmes et des minorités ethniques trouvent leur origine aux États-Unis dans les mouvements des années 1960 pour les droits et se développent entre 1968 et 1980 suivant des rythmes différents en fonction du sexe ou de l'appartenance ethnique [Dobbin et Kalev, 2013].

La parité des sexes

La proportion de femmes est passée de 0 % à 11 % parmi les dirigeants exécutifs des principales firmes américaines entre 1980 et 2000 [Cappelli et Hamori, 2005]. En France, les femmes comptent pour 5 % des membres des comités exécutifs du CAC 40 au début du xx^e siècle, puis grimpent à 8 % en 2009 avant d'atteindre 20 % en 2020. On observe des mouvements similaires dans de nombreux pays d'Europe, où la proportion de femmes parmi les dirigeants exécutifs augmente significativement tout en restant très minoritaire, inférieure au quart [Davoine et Schmid, 2022]. C'est dans les conseils d'administration que celle-ci a crû le plus fortement ces vingt dernières années : de moins de 10 % des administrateurs avant l'an 2000 [Vinnicombe, 2008], les femmes ont progressivement vu leur représentation augmenter pour dépasser fréquemment les 20 % parmi les pays européens et d'Amérique du Nord. Un grand nombre atteignaient plus de 30 % et certains, comme la Norvège ou la France, dépassaient les 40 %. C'est surtout en Asie que la présence des femmes peine à progresser, avec un taux de représentation de 17 % en Inde et de 11 % au Japon (tableau 3).

Tableau 3. Présence des femmes dans les conseils d'administration en 2020

Pays	% de femmes	Conseils avec 3 femmes ou plus	Conseils sans femmes
France	43 %	100 %	0 %
Suède	38 %	91 %	0 %
Royaume-Uni	34 %	85 %	0 %
Australie	34 %	71 %	2 %
Canada	31 %	75 %	0 %
États-Unis	28 %	66 %	0 %
Suisse	26 %	55 %	0 %
Pays-Bas	26 %	67 %	0 %
Allemagne	25 %	78 %	3 %
Inde	17 %	19 %	6 %
Japon	11 %	5 %	22 %

Source : « Women on corporate boards (quick take) », Catalyst, 1^{er} mars 2022.

L'avènement des femmes dans les instances dirigeantes des grandes firmes s'explique, en premier lieu, par l'ouverture des formations supérieures à ces dernières dans les années 1970. Aux États-Unis, l'interdiction de la sélection fondée sur le sexe a fait passer le nombre de femmes détentrices d'un MBA de quelques centaines au début des années 1970 à plus de 20 000 en 1985 et près de 45 000 en 1990. On observe une dynamique semblable en France, où les concours des grandes écoles s'ouvrent aux femmes au début des années 1970. Quelque quarante ans plus tard, en 2009, on constate que les dirigeantes du CAC 40 sont principalement issues des grandes écoles (74 %), certes un chiffre inférieur à celui des hommes (81 %), mais qui lui est tout à fait comparable. Ce sont les grandes écoles commerciales qui l'emportent (28 %) chez elles, suivies de l'ENA (18 %), de Sciences Po (13 %), des écoles d'ingénieurs (9 %) et des ENS (6 %), alors que, chez les hommes, la préférence va aux écoles d'ingénieurs (39 %), dont 20 % pour la seule Polytechnique, suivies par les écoles de commerce (19 %), l'ENA (17 %), Sciences Po (5 %) et les ENS (1 %). Si les formations supérieures s'ouvrent aux femmes, elles demeurent très genrées.

L'autre facteur expliquant la progression des femmes dans les instances dirigeantes est la mobilisation en faveur de la parité professionnelle. L'ONG américaine Catalyst, fondée en 1962

par Felice Schwartz, a été parmi les premières à produire des séries statistiques sur leur présence dans les instances dirigeantes. D'autres femmes comme Aude de Thuin, Véronique Morali, Anne Lauvergeon et Laurence Parisot fondent en 2005 le Women's Forum for the Economy and Society pour favoriser l'accession des femmes aux postes de pouvoir dans les grandes entreprises. Ces femmes dirigeantes de premier plan, nées dans les années 1950, sont majoritairement passées par les grandes écoles. Leurs origines sociales sont diverses, depuis la pure héritière à la fille d'un professeur de khâgne et d'une assistante sociale. Les années 2000 sont propices à la consolidation d'un espace social de la cause des femmes [Blanchard *et al.*, 2013].

Le dernier facteur est le développement de lois contraignantes qui apparaissent au début des années 2000. La Norvège a été le premier pays, en 2003, à obliger les grandes entreprises à comprendre au moins 40 % de femmes au sein du conseil d'administration. Elle a été suivie par la Finlande (2005), le Québec (2006), l'Espagne et Israël (2007), le Kenya et l'Islande (2010), la Belgique, la France et l'Italie (2011), l'Allemagne (2016). En 2022, c'est l'Union européenne qui adopte une directive imposant un quota de 40 % de femmes aux postes d'administrateurs non exécutifs pour les sociétés cotées en Bourse comprenant plus de 250 employés. Tous les pays n'ont pas adopté de lois contraignantes. Le Royaume-Uni par exemple s'est contenté de recommandations, tandis que le gouvernement fédéral américain se garde bien de s'immiscer dans la gouvernance des firmes, qui relève de la compétence des États fédérés. Les études comparatives notent toutefois que, là où les mesures ont été les plus contraignantes, la féminisation a été plus rapide et plus forte [Bennouri *et al.*, 2020].

Les femmes ont fait une entrée remarquée à la tête des grandes entreprises, mais leur présence est loin d'être également répartie suivant les fonctions au sein des entreprises. Mieux représentées dans les conseils d'administration, elles sont beaucoup moins nombreuses dans les comités exécutifs et occupent encore moins les fonctions suprêmes de président ou de directeur général [Ferrary, 2021 ; Boussard et Dudouet, 2023]. La France est l'un des rares pays à avoir adopté une loi imposant un quota de femmes au sein des comités exécutifs (loi Rixain, 2022). Enfin, les fonctions de président et de directeur général restent très massivement masculines. Seules 10 % des firmes européennes cotées en Bourse avaient une femme pour directrice générale ou présidente en 2021

[EIGE, 2022]. Souvent plus jeunes et moins expérimentées que les hommes [Rebérioux et Roudaut, 2019], les femmes ne possèdent pas toujours les ressources formelles et informelles qui leur permettraient de s'imposer dans les exécutifs [Boussard et del Peso, 2020].

La diversité ethnique

Aux États-Unis, les Afro-Américains ont, comme les femmes, été durablement écartés de la tête des grandes entreprises. Les rares qui y parvenaient (environ 3,5 % au xx^e siècle) avaient généralement fondé leur propre entreprise et étaient plus diplômés que les Blancs [Mayo *et al.*, 2006]. À compter du xxI^e siècle, la proportion de dirigeants issus de minorités ethniques ou raciales augmente sensiblement, passant de 4 % à 11 % parmi les CEO des 500 premières firmes de la Bourse de New York [Soppi, 2022]. Si la diversité ethnique a progressé aux États-Unis, elle reste très timide en Europe, quoique moins mesurable du fait des réserves à l'égard de la statistique ethnique. En France, l'activation de stéréotypes raciaux lors de recrutements à l'égard des dirigeants d'origine asiatique, par exemple, reste forte. Les personnes recrutées donnent des gages de la détention d'un capital spécifique (racial, multilingue, cosmopolite) propre à rassurer les dirigeants, au prix de codes vestimentaires particuliers (col Mao, colliers de jade) [Zhou-Thalamy, 2023].

La promotion de la diversité n'entraîne pas une modification fondamentale des rapports de domination au sein des grandes entreprises, qui continuent de s'appuyer sur le diplôme et l'assujettissement aux logiques financières. En cela, elle constitue plus un mode de relégitimation des directions qu'une remise en cause profonde de l'ordre économique qu'elles incarnent [Bereni, 2023 ; Pochic, 2022].

La force des grandes sociétés par actions est de créer des bureaucraties qui dépolitissent les rapports de domination, neutralisent ou domestiquent les oppositions. Confrontés à l'économie morale populaire, leurs dirigeants développent de nombreuses réponses discursives et organisationnelles qui visent à donner le « change », mais sans que celles-ci remettent fondamentalement en cause les rapports de domination qui se déplient en leur sein ni ce mode d'enrichissement particulier fondé sur la valeur des actions. Certes, les dirigeants de grandes entreprises restent toujours menacés par la rupture de cet équilibre. Les krachs financiers les exposent à l'infortune,

à l'opprobre et à une forte taxation, comme sous le *New Deal* aux États-Unis. La purge des oligarques dans les États autoritaires est plus menaçante physiquement. Dans ces pays, leurs marges de jeu sont beaucoup moins fortes, du fait des emprisonnements ou des « neutralisations » caractéristiques d'un retour à la tutelle de l'État [Kinyakin, 2013].

En 1957, Adolf Berle écrivait que les dirigeants de grandes entreprises s'étaient vu échoir un pouvoir considérable sur la vie matérielle de l'ensemble de l'humanité, mais qu'ils refusaient la plupart du temps d'en assumer les conséquences politiques. Or, pour Berle, la grande entreprise ne peut continuer à exister qu'à condition de porter une oreille attentive aux valeurs morales de son temps. Ce qui manque véritablement aux dirigeants de grandes entreprises, c'est un contrepouvoir spirituel, nous dit-il, une conscience morale qui les fasse agir non pas au profit de quelques-uns mais dans l'intérêt général et, pourrait-on ajouter aujourd'hui, de la planète. La question non tranchée ici consiste à évaluer si la moralisation des grandes entreprises doit être considérée politiquement comme un enjeu de survie globale ou comme l'enjeu de leur survie propre, ou encore les deux à la fois.

Conclusion

Les sociétés par actions, en dissociant le capital financier du capital productif, ont rompu le lien traditionnel qui unissait patrimoine et pouvoir économique. Le nouveau type de dirigeants qui en résulte, les directeurs-managers, occupe une position qui ne découle plus de la propriété du capital, mais qui dépend d'autres dispositions plus formelles et impersonnelles, comme le diplôme, la compétence et la capacité à faire carrière dans de vastes organisations. La lecture consistant à confondre « classes supérieures » et « classes possédantes » ou à assimiler « classes supérieures » et « classes moyennes supérieures » invisibilise la transformation sociologique à la tête des grandes sociétés qu'est la formation d'une véritable bureaucratie économique. Le principal enseignement des études sur les origines sociales et éducatives des dirigeants de grandes entreprises est qu'ils viennent de milieux diplômés exerçant des fonctions d'encadrement social : chefs d'entreprises, bien entendu, mais principalement de petites et moyennes entreprises, hauts dirigeants mais aussi cadres intermédiaires, médecins, enseignants, fonctionnaires, ingénieurs, professions libérales, que les chercheurs américains ont regroupés sous le terme *professionals*.

S'il existe une scission, du point de vue des origines sociales, entre les dirigeants de grandes entreprises et le reste de la population, elle ne se situe pas au niveau de la détention des moyens de production, mais dans l'appartenance à la bureaucratie moderne, publique ou privée. On retrouve ici la fracture plus fondamentale qui traverse la plupart des sociétés contemporaines, entre, d'un côté, les personnes les plus fortement diplômées dont les chances d'insertion professionnelle durable

sont plus élevées et, de l'autre, celles qui sont plus faiblement diplômées ou pas diplômées du tout, qui sont traitées froidement comme variables d'ajustement.

Cette nouvelle classe corporatique est loin cependant de former un groupe social transnational parfaitement intégré. Ce n'est que récemment que l'on a vu arriver une plus forte mixité des nationalités au sein des états-majors, plus prononcée en Europe continentale que dans les pays anglo-saxons ou en Asie. Les rapports des dirigeants de grandes entreprises à la finance, loin d'être conflictuels, reposent sur une osmose d'autant plus forte que ces derniers, comme les financiers, sont intéressés par cet objet d'enrichissement prodigieux que sont les actions. À partir du moment où l'on reconnaît que les actions ne sont pas un titre de propriété, mais un instrument d'enrichissement, on peut concevoir que les acteurs qui contrôlent leur émission et leur valorisation s'entendent pour en tirer un maximum de bénéfices. L'enrichissement considérable que permettent les sociétés par actions a très tôt suscité la suspicion. Au début du xx^e siècle, les dirigeants de grandes entreprises étaient accusés de ne pas rendre suffisamment à la société par rapport à ce qu'ils lui avaient pris. Aujourd'hui, la dépersonnalisation fait que ce sont, bien plus souvent, les firmes qui reçoivent les injonctions à la vertu sociétale et environnementale. Ce glissement montre que la domination des firmes est devenue de plus en plus impersonnelle, mais surtout qu'elle s'est banalisée et n'est plus guère questionnée dans ses fondements. L'attention nouvelle portée aux inégalités de sexe et d'origine ethnique dans l'accès aux fonctions dirigeantes montre bien qu'il est moins question de condamner la domination des grandes entreprises pour elle-même, en raison de la dichotomie fondamentale entre ceux qui dirigent et ceux qui sont dirigés, que de s'assurer que, parmi ceux qui dirigent, il y ait une juste représentation de l'ensemble de la population. En d'autres termes, à l'exception de certaines études portant une ambition générale d'analyse de leur système [Pistor, 2019], cette domination est de moins en moins considérée comme un problème en soi : elle n'est plus discutée du point de vue de son rapport à l'accaparement des richesses, mais du point de vue de sa compatibilité avec un idéal méritocratique [Allouch, 2021] qui exige que les talents, parce qu'ils sont également répartis dans toute la population, doivent nécessairement se refléter dans la composition sociale des postes les plus élevés. Les exigences de vertu adressées aux

firmes participent donc d'un travail de légitimation de leur domination. L'obtention de victoires symboliques ou réelles en faveur des employés, des consommateurs, de la diversité ou de l'environnement relève d'un processus de moralisation des firmes et de leurs dirigeants qui vise non pas à les combattre, mais à les encastrer socialement et écologiquement.

Au terme de cet ouvrage, il apparaît que la sociologie des dirigeants de grandes entreprises révèle une transformation de l'ordre économique que l'on peut qualifier de civilisationnelle [Levillain *et al.*, 2019]. Cette question a été posée dès le début du xx^e siècle par des auteurs comme Walter Rathenau, Max Weber, Adolf Berle, Gardiner Means, Joseph Schumpeter et James Burnham, qui voyaient dans le surgissement des entreprises géantes, une transformation profonde non seulement de l'économie, mais plus encore des sociétés elles-mêmes. Contrairement à ce qu'affirmait Fernand Braudel [1985], notre civilisation matérielle n'est pas la prolongation de celle du Moyen Âge ou de l'époque moderne. Non pas parce que les biens matériels et les modes de consommation ont changé, ni non plus parce que notre économie serait devenue plus internationalisée et plus monopolistique, car ces tendances existaient déjà il y a fort longtemps, mais parce que le régime de propriété des moyens de production a changé et, avec lui, l'ordre social dans sa globalité.

Comprendre comment fonctionnent les grandes entreprises et par qui elles sont dirigées constitue certainement l'un des enjeux cruciaux du xxi^e siècle. Que ce soit sur le plan des défis environnementaux, sociaux ou technologiques, il y a fort à parier que les grandes entreprises seront des interlocuteurs incontournables. Il est primordial de les envisager non pas seulement comme des acteurs économiques, producteurs de biens et de services, mais comme des créatures politiques à part entière, encore sauvages, et qu'il faut apprendre à domestiquer. Dès lors, la question de la légitimité des dirigeants de grandes entreprises change aussi de nature, elle cesse d'être une question en apparence privée pour devenir un enjeu éminemment public.

Repères bibliographiques

- ALBRECHT S. L. [1972], « Environmental social movements and counter-movements : an overview and an illustration », *Journal of Voluntary Action Research*, vol. 1, n° 4, p. 2-11.
- ALEXANDRE O. [2023], « Une normalité ostentatoire : ethos égalitaire et hiérarchies sociales dans la Silicon Valley », *Politix*, vol. 2, n° 140, p. 47-76.
- ALLOUCH A. [2021], *Mérite*, Paris, Anamosa.
- ALVAREDO F., CHANCEL L., PIKETTY T., SAEZ E. et ZUCMAN G. (dir.) [2018], *World Inequality Report 2018*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.
- ANSIDEI J. et LEANDRI N. [2021], *La Finance verte*, Paris, La Découverte, « Repères ».
- ARAUJO P. [2017], « Dynamic of internationalization : a sequential analysis of the careers of Swiss banking elites », in KORSNES O., HEILBRON J., HJELLBREKKE J., BÜHLMANN F. et SAVAGE M. (dir.), *New Directions in Elites Studies*, Londres/New York, Routledge.
- ARAUJO P. et DAVOINE E. [2023], « Vers une nouvelle fabrique des dirigeants suisses ? Les cabinets internationaux d'audit et de conseil », *Sociologies pratiques*, n° 47.
- ARBULU P. [2007], « Le marché parisien des actions au XIX^e siècle », in HAUTCŒUR P.-C. (dir.), *Le Marché financier français au XIX^e siècle*, vol. I, Paris, Publications de la Sorbonne.
- ARNAUD J.-F. [2015], « Alexandre Ricard met le cap sur la place de numéro 1 mondial », *Challenges*, 4 juillet.
- ARNDT L. [2023], « The peak of capital ? Super-rich capitalist families in global interlocking directorate networks », *Revue française de sociologie*, vol. 64, n° 1-2, p. 55-83.
- BAKER W. E. [1984], « The social structure of a national securities market », *American Journal of Sociology*, vol. 4, n° 189, p. 775-811.
- BALZAC H. de [1835], *Le Père Goriot*, Paris, Edmond Werdet.
- BARRAUD DE LAGERIE P. [2019], *Les Patrons de la vertu. De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance*, Rennes, PUR.
- BARTLETT C. A. et GHOSHAL S. [1989], *Managing Across Borders*.

- The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press.
- BAUD C. et CHIAPELLO E. [2015], « Comment les firmes se financiarisent : le rôle de la réglementation et des instruments de gestion. Le cas du crédit bancaire », *Revue française de sociologie*, vol. 56, n° 3, p. 439-468.
- BAUER M. et BERTIN-MOUROT B. [1996], *Vers un modèle européen de dirigeants ? Ou trois modèles contrastés de production de l'autorité légitime au sommet des grandes entreprises ? Comparaison Allemagne, France, Grande-Bretagne*, Paris, Abacus.
- BEAVERSTOCK J. V. [2002], « Trans-national elites in global cities : British expatriates in Singapore's financial district », *Geoforum*, vol. 33, n° 4, p. 525-538.
- BENDIX R. [1956], *Work and Authority in Industry. Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, New York/Londres, John Wiley/Chapman & Hall.
- BENNOURI M., DE AMICIS C. et FALCONIERI S. [2020], « Welcome on board : a note on gender quotas regulation in Europe », *Economics Letters*, vol. 190, n° 109055.
- BENQUET M. et DURAND C. [2016], « La financiarisation de la grande distribution : restructuration de l'actionnariat et déclin économique du groupe Carrefour (1999-2013) », *Revue française de socio-économie*, n° 16, p. 37-59.
- BERENI L. [2023], *Le Management de la vertu. La diversité en entreprise à New York et Paris*, Paris, Presses de Sciences Po.
- BERLE A. A. Jr [1957], *Le Capital américain et la conscience du roi*.
- Le néo-capitalisme aux États-Unis*, Paris, Armand Colin.
- BERLE A. A. Jr et MEANS G. C. [1932], *The Modern Corporation and Private Property*, New York, The Macmillan Company.
- BESSIÈRE C. et GOLLAC S. [2020], *Le Genre du capital. Comment la famille reproduit les inégalités*, Paris, La Découverte.
- BIHR A. [1989], *Entre bourgeoisie et prolétariat. L'encadrement capitaliste*, Paris, L'Harmattan.
- BIRNBAUM P. [1977], *Les Sommets de l'État. Essai sur l'élite du pouvoir en France*, Paris, Seuil.
- BLANCHARD M. [2015], *Les Écoles supérieures de commerce. Sociohistoire d'une entreprise éducative en France*, Paris, Classiques Garnier.
- BLANCHARD P., DUDOUET F.-X. et VION A. [2015], « Le cœur des affaires de la zone euro. Une analyse structurale et séquentielle des élites économiques transnationales », *Cultures et Conflits*, n° 98, p. 71-99.
- BLANCHARD S. [2022], « Feminism through the market ? A study of gender-equality consultants in France », *Gender, Work & Organization*, vol. 29, n° 2, p. 443-465.
- BLANCHARD S., BONI-LE GOFF I. et RABIER M. [2013], « Une cause de riches ? L'accès des femmes au pouvoir économique », *Sociétés contemporaines*, n° 89, p. 101-130.
- BOLTANSKI L. [1982], *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit.
- BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E. [1999], *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BONI-LE GOFF I. et LAURENS S. [2013], « Les entrepreneurs de la "nouvelle entreprise" : acteurs,

- pratiques et dispositifs d'une écriture institutionnelle », *Sociétés contemporaines*, vol. 1, n° 89, p. 5-16.
- BOSVIEUX-ONYEKWELU C. [2019], « Profit, temps d'emploi et plus-value morale. Le travail *pro bono* dans les multinationales du droit en France », *Socio-économie du travail*, n° 6, p. 187-212.
- BOSVIEUX-ONYEKWELU C. et BOUSSARD V. [2022], « Moraliser le capitalisme ou capitaliser sur la morale ? », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 241, p. 4-15.
- BOUFFARTIGUE P. (dir.) [2001], *Cadres. La grande rupture*, Paris, La Découverte.
- BOURDIEU P. [2022], *L'Intérêt au désintéressement : cours au Collège de France (1987-1989)*, Paris, Raisons d'agir/Seuil.
- BOURDIEU P. et SAINT-MARTIN M. DE [1978], « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 20-21, p. 3-82.
- BOUSSARD V. (dir.) [2017], *Finance at Work*, Londres/New York, Routledge.
- BOUSSARD V. et DEL PESO M. [2020], « Les ressources du pouvoir : féminisation des instances dirigeantes et difficile pouvoir des femmes », *Entreprises et Histoire*, n° 100, p. 99-111.
- BOUSSARD V. et DUDOUET F.-X. [2023], « Quelle autorité pour les femmes à la tête des sociétés du CAC 40 ? », *Revue française de sociologie*, vol. 64, n° 1-2, p. 111-144.
- BOUSSARD V. et PAYE S. [2017], « Financialisation through the trajectories of business school graduates in France », in BOUSSARD V. (dir.), *Finance at Work*, Londres/New York, Routledge, p. 156-174.
- BOUSSEBAA M. et BROWN A. D. [2017], « Englishization, identity regulation and imperialism », *Organization Studies*, vol. 38, n° 1, p. 7-29.
- BOWEN H. R. [1953], *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row.
- BRAUDEL F. [1985], *La Dynamique du capitalisme*, Paris, Flammarion.
- BÜHLMANN F., SCHOENBERGER F., AJDACIC L. et FOUREAULT F. [2022], « Elite recruitment in US finance : how university prestige is used to secure top executive positions », *The British Journal of Sociology*, vol. 73, n° 4, p. 667-684.
- BURNHAM J. [1941], *L'Ère des organisateurs*, Paris, Calmann-Lévy, 1947.
- BURRIS V. et STAPLES C. L. [2012], « In search of a transnational capitalist class : alternative methods for comparing director interlocks within and between nations and regions », *International Journal of Comparative Sociology*, vol. 53, n° 4, p. 323-342.
- BURT R. S. [1992], *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- CAGÉ J. [2015], *Sauver les médias. Capitalisme, financement participatif et démocratie*, Paris, Seuil.
- CALIGIURI P., LAZAROVA M. et ZEHETBAUER S. [2004], « 'Top managers' national diversity and boundary spanning : attitudinal indicators of a firm's internationalization », *Journal of Management Development*, vol. 23, n° 9, p. 848-859.
- CAPPELLI P. et HAMORI M. [2005], « The new road to the top », *Harvard Business Review*, vol. 83, n° 1, p. 25-32.

- CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELÉE F. [2016], *La Responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, « Repères ».
- CARREL M. et COTTIN-MARX S. [2019], « Lancer l'alerte contre l'évasion fiscale : ressorts et effets du Luxleaks. Entretien avec Antoine Deltour », *Mouvements*, n° 97, p. 53-62.
- CARROLL W. K. [2007], « Global cities in the global corporate network », *Environment and Planning*, vol. 39, n° 10, p. 2297-2323.
- CARROLL W. K. et CARSON C. [2003], « The network of global corporations and elite policy groups : a structure for transnational capitalist class formation ? », *Global Networks*, vol. 3, n° 1, p. 29-57.
- CARROLL W. K. et FENNEMA M. [2002], « Is there a transnational business community ? », *International Sociology*, vol. 17, n° 3, p. 393-419.
- CHANDLER A. D. [1977], *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge/Londres, Harvard University Press.
- CHARDAVOINE J. [2023], « Stratégies d'adaptation des familles d'actionnaires majoritaires mexicaines au capitalisme managérial », *Sociologies pratiques*, n° 47.
- CHARLE C. [1987], *Les Élites de la République, 1880-1900*, Paris, Fayard.
- CHAUVIN P.-M., GROSSETTI M. et ZALIO P.-P. (dir.) [2014], *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po.
- CHIRAT A. [2020], « Marx et l'émergence de la société par actions : fonctions, revenus et classes de la "grande industrie" », *Cahiers d'économie politique*, n° 78, p. 55-107.
- CHU J. S. et DAVIS G. F. [2016], « Who killed the inner circle ? The decline of the American corporate interlock network », *American Journal of Sociology*, vol. 122, n° 3, p. 714-754.
- CHUPIN I., HUBÉ N. et KACIAF N. [2012], *Histoire politique et économique des médias en France*, Paris, La Découverte, « Repères ».
- CLOWES M. J. [2000], *The Money Flood. How Pension Funds Revolutionized Investing*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- COASE R. [1937], « The nature of the firm », *Economica*, vol. 4, n° 16, p. 386-405.
- COHEN E. et BAUER M. [1985], *Les Grandes Manœuvres industrielles*, Paris, Belfond.
- COMBY J.-B. et DUBUISSON-QUELLIER S. [2023], *Mobilisations écologiques*, Paris, PUF, « Idées ».
- COMET C. [2019], « How does the inner circle shape the policy-planning network in France ? », *Socio-Economic Review*, vol. 17, n° 4, p. 1021-1041.
- COMET C., VION A. et OUBENAL M. [2023], « Fracturation, fermeture sociale et action collective des milieux d'affaires : où en est-on ? », *Revue française de sociologie*, vol. 64, n° 1-2, p. 7-32.
- COPEMAN G. H. [1955], *Leaders of British Industry*, Londres, Gee & Co.
- DAEMS H. P. [2012], *The Holding Company and Corporate Control*, vol. 3, New York, Springer Science & Business Media.
- DANY F. [2001], « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in BOUFFARTIGUE P.

- (dir.), *Cadres. La grande rupture*, Paris, La Découverte, p. 207-219.
- DAVID T., DAVOINE E., GINALSKI S. et MACH A. [2012], « Elites nationales ou globalisées ? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980-2000) », *Revue suisse de sociologie*, vol. 38, n° 1, p. 57-76.
- DAVID T. et WESTERHUIS G. (dir.) [2014], *The Power of Corporate Networks. A Comparative and Historical Perspective*, Londres/New York, Routledge.
- DAVIS G. F. et GREVE H. R. [1997], « Corporate elite networks and governance changes in the 1980s », *American Journal of Sociology*, vol. 103, n° 1, p. 1-37.
- DAVOINE E. et RAVASI C. [2013], « The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalisation : a comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland », *European Management Journal*, vol. 31, n° 2, p. 152-163.
- DAVOINE E. et SCHMID S. [2022], « Career patterns of top managers in Europe : signs of further globalisation ? », *European Management Journal*, vol. 40, n° 4, p. 467-474.
- DÉJEAN F., GIAMPORCARO S., GOND J.-P., LECA B. et PENALVA-ICHER E. [2013], « Mistaking an emerging market for a social movement ? A comment on Arjaliès' social-movement perspective on socially responsible investment in France », *Journal of Business Ethics*, vol. 112, n° 2, p. 205-212.
- DELEFORTRIE-SOUBEYROUX N. [1961], *Les Dirigeants de l'industrie française*, Paris, Armand Colin.
- DELPLACE C. [1977], « Publicains, trafiquants et financiers dans les provinces d'Asie mineure sous la République », *Ktèma : civilisations de l'Orient, de la Grèce et de Rome antiques*, n° 2, p. 233-252.
- DENORD F. [2002], « Le prophète, le pèlerin et le missionnaire : la circulation internationale du néolibéralisme et ses acteurs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 145, p. 9-20.
- DEZALAY Y. [2004], « Les courtiers de l'international : héritiers cosmopolites, mercenaires de l'imperialisme et missionnaires de l'universel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 151, p. 4-35.
- DEZALAY Y. et RASK MADSEN M. [2015], « Espaces de pouvoirs nationaux, espaces de pouvoir internationaux », in COHEN A., LACROIX B. et RIUTORT P. (dir.), *Nouveau Manuel de science politique*, Paris, La Découverte, « Grands Repères/Manuels », nouvelle édition, p. 709-721.
- DJELIC M.-L. [2013], « When limited liability was (still) an issue : mobilization and politics of signification in 19th-century England », *Organization Studies*, vol. 34, n° 5-6, p. 595-621.
- DOBBIN F. et KALEV A. [2013], « The origins and effects of corporate diversity programs », in ROBERSON Q. M. (dir.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, New York, Oxford University Press, p. 253-281.
- DOHERTY N., DICKMANN M. et MILLS T. [2011], « Exploring the motives of company-backed

- and self-initiated expatriates », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 3, p. 595-611.
- DOMHOFF G. W. (dir.) [2017], *The Power Elite and the State*, Londres/New York, Routledge.
- DUCOULOUX-FAVARD C. [1992], « L'histoire des grandes sociétés en Allemagne, en France et en Italie », *Revue internationale de droit comparé*, vol. 44, n° 4, p. 849-881.
- DUDOUET F.-X. [2019], « "Élites" et "classe(s) dirigeante(s)". Les sœurs ennemis de la sociologie », *Savoir/Agir*, n° 49, p. 23-32.
- DUDOUET F.-X. et GRÉMONT E. [2010], *Les Grands Patrons en France. Du capitalisme d'État à la financiarisation*, Paris, Lignes de Repères.
- DUDOUET F.-X., GRÉMONT E. et VION A. [2012], « Transnational business networks in the Euro-Zone : a focus on four major stock exchange indices », in MURRAY G. et SCOTT J. (dir.), *Financial Elites and Transnational Business. Who Rules the World*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 124-145.
- [2015], « La "centralité des banques" dans les réseaux d'administrateurs : les conditions sociales de l'émission monétaire », *Revue française de socio-économie*, hors-série n° 2, p. 37-50.
- DUDOUET F.-X. et JOLY H. [2010], « Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État », *Sociologies pratiques*, n° 21, p. 35-47.
- [2015], « "Patron d'État" : la permanence d'une voie royale », in ZIELINSKI B. et RAVIOT J.-R. (dir.), *Les Élites en question. Trajectoires, réseaux et enjeux de gouvernance : France, UE, Russie*, Berne, Peter Lang. p. 61-89.
- DUDOUET F.-X., JOLY H. et VION A. [2015], « Les grands patrons et la politique », in COHEN A., LACROIX B. et RIUTORT P., *Nouveau Manuel de science politique*, Paris, La Découverte, « Grands Repères/Manuels », nouvelle édition, p. 281-292.
- DUDOUET F.-X. et LÉVIS G. [2023], « La direction des grandes entreprises : un objet en construction », *Sociologies pratiques*, n° 47.
- DUDOUET F.-X. et VION A. [2023], « L'entrée en Bourse de Google. Une analyse socio-financière », in ALEXANDRE O. et DAGNAUD M. (dir.), *Numérique. Le travail réinventé*, Berne, Peter Lang.
- DUMÉNIL G. et LÉVY D. [2015], « Neoliberal managerial capitalism », *International Journal of Political Economy*, vol. 44, n° 2, p. 71-89.
- EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (EIGE) [2022], *Statistical Brief: Gender Balance in Business and Finance 2021*, Luxembourg, Publication Office of the European Union.
- ELIAS N. [1939], *La Dynamique de l'Occident*, Paris, Calmann-Lévy, 2009.
- [1981], *Qu'est-ce que la sociologie ?* Paris, Pandora.
- ELOIRE F., PENALVA-ICHER E. et LAZEGA E. [2011], « Les réseaux complets en question : apports et limites de l'analyse des réseaux sociaux en milieu interorganisationnel », *Terrains et Travaux : revue de sciences sociales*, n° 19, p. 77-98.

- EMERY L. P. et FACCIO M. [2021], « Exposing the revolving door in executive branch agencies », *Scholarly Paper*, Social Science Research Network.
- ERICKSON C. [1959], *British Industrialists. Steel and Hosiery, 1850-1950*, Cambridge, Cambridge University Press.
- EVANS P., LANK E. et FARQUHAR A. [1990], « Managing human resources in the international firm : lessons from practice », in EVANS P., DOZ Y. et LAURENT A. (dir.), *Human Resource Management in International Firms. Change, Globalization, Innovation*, Londres, Palgrave Macmillan, p. 113-143.
- FENNEMA M. [1982], *International Networks of Banks and Industry*, La Hague/Boston, Martinus Nijhoff Publishers.
- FERNANDEZ R. et HENDRIKSE R. [2019], « Offshore finance », in MADER P., MERTENS D. et VAN DER ZWAN N. (dir.), *The Routledge International Handbook of Financialization*, Londres/New York, Routledge.
- FERNANDEZ R., HOFMAN A. et AALBERS M. B. [2016], « London and New York as a safe deposit box for the transnational wealth elite », *Environment and Planning A : Economy and Space*, vol. 48, n° 12, p. 2443-2461.
- FERRARY M. [2001], « Pour une théorie de l'échange dans les réseaux sociaux », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 111, p. 261-290.
- [2021], « La loi Copé-Zimmermann, quels impacts sur le profil sociologique des administrateur(rice)s du CAC 40 », *Revue française de gestion*, vol. 47, n° 298, p. 97-115.
- FERRARY M. et GRANOVETTER M. [2009], « The role of venture capital firms in Silicon Valley's complex innovation network », *Economy and Society*, vol. 38, n° 2, p. 326-359.
- FICHTNER J., HEEMSKERK E. et GARCIA-BERNARDO J. [2017], « Hidden power of the Big Three ? Passive index funds, re-concentration of corporate ownership, and new financial risk », *Business and Politics*, vol. 19, n° 2, p. 298-326.
- FISHER D. [1983], « The role of philanthropic foundations in the reproduction and production of hegemony : Rockefeller foundations and the social sciences », *Sociology*, vol. 17, n° 2, p. 206-233.
- FIGSTEIN N. [1993], *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Harvard University Press.
- FLOCCO G. [2015], *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Raison d'agir.
- FRABOULET D. [2007], *Quand les patrons s'organisent. Stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières, 1900-1950*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- FRANÇOIS P. et LEMERCIER C. [2016], « Une financiarisation à la française (1979-2009). Mutation des grandes entreprises et conversion des élites », *Revue française de sociologie*, vol. 57, n° 2, p. 269-320.
- FREYE S. [2010], « Germany's new top managers ? The corporate elite in flux, 1960-2005 », *MPIfG Discussion Paper*, n° 10/10, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

- GARCIA-BERNARDO J., FICHTNER J., TAKES F. et HEEMSKERK E. [2017], « Uncovering offshore financial centers : conduits and sinks in the global corporate ownership network », *Nature Scientific Reports*, vol. 7, n° 6246.
- GARCIA-BERNARDO J. et TAKES F. W. [2018], « The effects of data quality on the analysis of corporate board interlock networks », *Information Systems*, n° 78, p. 164-172.
- GARRIGUES J. [2011], *Les Patrons et la politique. 150 ans de liaisons dangereuses*, Paris, Perrin.
- GENDRON C. [2013], « La firme : portrait d'un objet ambigu », in GENDRON C. et GIRARD B. (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.
- GERVAIS J. [2019], *L'Impératif managérial. Désirs privés et devoirs publics d'un grand corps d'État*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- GINALSKI S. [2010], « Business elites and family capitalism: the case of the Swiss metallurgy industry during the twentieth century », communication présentée à la 14^e conférence annuelle de l'European Business History Association, Glasgow, 28 août.
- GLASER B. (dir.) [1968], *Organizational Careers. A Source Book of Theory*, Chicago, Aldine Publishing Company.
- GODECHOT O. [2016], « Financialization is marketization ! A study of the respective impacts of various dimensions of financialization on the increase in global inequality », *Sociological Science*, vol. 3, p. 495-519.
- [2020], « Financialization and the increase in inequality », in MADER P., MERTENS D. et VAN DER ZWAN N., *The Routledge International Handbook of Financialization*, Abington, Routledge, p. 413-424.
- GUIGHEUX G. [2023], « The CCP and the Chinese bourgeoisie (from 1949 to the present) : from a first alliance to repression and contemporary mutual dependence », in DOYON J. et FROISSART C. (dir.), *The Chinese Communist Party at 100 Years*, Canberra, Australian National University Press.
- GUILLAUME C. et POCHIC S. [2007], « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, n° 17, p. 79-103.
- GULATI R. et WESTPHAL J. [1999], « Cooperative or controlling ? The effects of CEO board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 3, p. 473-506.
- HABERLY D. et WÓJCIK D. [2022], *Sticky Power. Global Financial Networks in the World Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- HALLOCK K. F. [1997], « Reciprocally interlocking boards of directors and executive compensation », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 32, n° 3, p. 331-344.
- HAMMAN P. [2008], « Patrons et milieux d'affaires français dans l'arène politique et électorale (XIX^e-XX^e siècles) : quelle historiographie ? », *Politix*, n° 84, p. 35-59.
- HAMORI M. et KOYUNCU B. [2011], « Career advancement in large organizations in Europe and the United States : do international

- assignments add value ? », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 4, p. 843-862.
- HARRIS R. [2020], « A new understanding of the history of limited liability : an invitation for theoretical reframing », *Journal of Institutional Economics*, vol. 16, n° 5, p. 643-664.
- HARTMANN M. [2000], « Class-specific habitus and the social reproduction of the business elite in Germany and France », *The Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 241-261.
- [2011], « Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 190, p. 10-23.
- HAUNSCHILD P. R. [1993], « Inter-organizational imitation : the impact of interlocks on corporate acquisition activity », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 564-592.
- HAUTCŒUR P.-C. (dir.) [2007], *Le Marché financier français au XIX^e siècle*, vol. I, Paris, Publications de la Sorbonne.
- HAYAT S. [2018], *Les Gilets jaunes, l'économie morale et le pouvoir*, 5 décembre, samuelhayat.wordpress.com.
- HEEMSKERK E. M. [2007], *Decline of the Corporate Community. Network Dynamics of the Dutch Business Elite*, Amsterdam, Amsterdam University Press.
- HEEMSKERK E. M. et SCHNYDER G. [2008], « Small states, international pressures, and interlocking directorates : the cases of Switzerland and the Netherlands », *European Management Review*, vol. 5, n° 1, p. 41-54.
- HEEMSKERK E. M., TAKE F. W., GARCIA-BERNARDO J. et HUIZER J. M. [2016], « Where is the global corporate elite ? A large-scale network study of local and interlocking directorates », *Sociologica*, n° 2, p. 1-31.
- HEERS J. [1971], *Gênes au XV^e siècle*, Paris, Flammarion.
- HEGEL F. [1807], *La Phénoménologie de l'esprit*, Paris, Aubier, 1987.
- HEIJLTJES M., Olie R. et GLUNK U. [2003], « Internationalization of top management teams in Europe », *European Management Journal*, vol. 21, n° 1, p. 89-97.
- HEINZE T. [2004], « Dynamics in the German system of corporate governance ? Empirical findings regarding interlocking directorates », *Economy and Society*, vol. 33, n° 2, p. 218-238.
- HENRIKSEN L. F. et SEABROOKE L. [2021], « Elites in transnational policy networks », *Global Networks*, vol. 21, n° 2, p. 217-237.
- HILFERDING R. [1910], *Le Capital financier*, Paris, Minuit, 1970.
- HILT E. [2015], « Corporation law and the shift toward open access in the Antebellum United States », *NBER Working Paper*.
- HUGHES E. [1937], « Institutional office and the person », *American Journal of Sociology*, vol. 43, n° 3, p. 404-413.
- HURET R. [2023], *Les Millions de monsieur Mellon. Le capitalisme en procès aux États-Unis (1933-1941)*, Paris, La Découverte.
- IRELAND P. [1984], « The rise of the limited liability company », *International Journal of the Sociology of Law*, n° 12, p. 239-260.
- [1999], « Company law and the myth of shareholder ownership »,

- The Modern Law Review*, vol. 62, n° 1, p. 32-57.
- JAIN S. [1966], « The man in the gray flannel achkan », *Columbia Journal of World Business*, vol. 1, n° 4, p. 123-135.
- JEIDELS O. [1905], *Das Verhältnis der deutschen Großbanken zur Industrie : mit besonderer Berücksichtigung der Eisenindustrie. Abschnitt II : Die Entwicklung der Grossbanken*, Munich, Duncker & Humblot.
- JENSEN M. C. et MECKLING W. H. [1976], « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.
- JOLY H. [1996], *Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une élite industrielle, 1933-1989*, Paris, Presses de la FNSP.
- [2007], « Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique », *Sociétés contemporaines*, vol. 4, n° 68, p. 133-154.
- [2013], *Diriger une grande entreprise au xx^e siècle. L'élite industrielle française*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais.
- [2015], *Les Gillet de Lyon. Fortune d'une grande dynastie industrielle (1838-2015)*, Genève, Droz.
- JORION P. et GOETZMANN W. N. [1999], « Global stock markets in the twentieth century », *The Journal of Finance*, vol. 54, n° 3, p. 953-980.
- JOSEPHSON M. [1934], *The Robber Barons. The Great American Capitalists, 1861-1901*, New York, Harcourt, Brace and Company.
- KAELBLE H. [1979], « L'évolution du recrutement du patronat en Allemagne comparée à celle des États-Unis et de la Grande-Bretagne depuis la révolution industrielle », in LÉVY-LEBOYER M. (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, p. 15-36.
- KASSEM S. M. [1971], « Business executives in Egypt, India and the U.S. : social backgrounds and careers », *International Journal of Comparative Sociology*, vol. 12, n° 2, p. 101-113.
- KELLER S. I. [1953], *The Social Origins and Career Lines of Three Generations of American Business Leaders*, New York, Columbia University, PhD dissertation, publiée à New York, Arno Press, 1980.
- KENTOR J. et JANG Y. S. [2004], « Yes, there is a (growing) trans-national business community : a study of global interlocking directorates, 1983-98 », *International Sociology*, vol. 19, n° 3, p. 355-368.
- KIM J. W., KOGUT B. et YANG J. S. [2015], « Executive compensation, fat cats, and best athletes », *American Sociological Review*, vol. 80, n° 2, p. 299-328.
- KINDERMAN D. [2012], « "Free us up so we can be responsible !" The co-evolution of corporate social responsibility and neo-liberalism in the UK, 1977-2010 », *Socio-Economic Review*, vol. 10, n° 1, p. 29-57.
- [2013], « Corporate social responsibility in the EU, 1995-2013 : institutional ambiguity, economic crises, business legitimacy, and bureaucratic politics », *Journal of Common Market Studies*, vol. 51, n° 4, p. 701-720.
- KINYAKIN A. A. [2013], « Les oligarques dans la Russie contemporaine : de la "capture" de l'État à leur

- mise sous tutelle », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 20, n° 3, p. 115-131.
- KOCH M., FORGUES B. et MONTIES V. [2017], « The way to the top : career patterns of Fortune 100 CEOs », *Human Resources Management*, vol. 56, n° 2, p. 267-285.
- KRUK M. [1972], *Die grossen Unternehmer ? Woher sie kommen, wer sie sind, wie sie aufsteigen*, Francfort-sur-le-Main, Sociétat.
- LAGNEAU-YMONET P. et RIVA A. [2015], *Histoire de la Bourse*, Paris, La Découverte, « Repères ».
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F. et SHLEIFER A. [1999], « Corporate ownership around the world », *The Journal of Finance*, vol. 54, n° 2, p. 471-517.
- LASCOUMES P. et NAGELS C. [2018], *Sociologie des élites délinquantes. De la criminalité en col blanc à la corruption politique*, Paris, Armand Colin, 2^e édition.
- LAZEGA E. [2001], *The Collegial Phenomenon. The Social Mechanism of Cooperation among Peers in a Corporate Law Partnership*, New York, Oxford University Press.
- LAZONICK W. [2014], « Profits without prosperity », *Harvard Business Review*, vol. 92, n° 9, p. 46-55.
- LAZONICK W. et O'SULLIVAN M. [2000], « Maximizing shareholder value : a new ideology for corporate governance », *Economy and Society*, vol. 29, n° 1, p. 13-35.
- LEFEBVRE-TEILLARD A. [1981], « L'intervention de l'État dans la constitution des sociétés anonymes (1807-1867) », *Revue historique de droit français et étranger*, vol. 59, n° 3, p. 383-418.
- LE TEXIER T. [2022], *La Main visible des marchés. Une histoire critique du marketing*, Paris, La Découverte.
- LEVILLAIN K., SEGRESTIN B., HATCHUEL A. et VERNAC S. [2019], *Entreprises, responsabilités et civilisations. Vers un nouveau cycle du développement durable*, Paris, Presses des Mines.
- LÉVY-BRUHL H. [1938], *Histoire juridique des sociétés de commerce en France aux XVII^e et XVIII^e siècles*, Paris, Domtal-Montchrestien.
- LÉVY-LEBOYER M. [1979], « Le patronat français, 1912-1973 », in LÉVY-LEBOYER M. (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, p. 137-188.
- LÖFFLMANN G. [2020], « From the Obama Doctrine to America First : the erosion of the Washington consensus on grand strategy », *International Politics*, vol. 57, n° 4, p. 588-605.
- LOUIS M. [2016], *Qu'est-ce qu'une bonne représentation ? L'Organisation internationale du travail de 1919 à nos jours*, Paris, Dalloz.
- LOWN C. S., OSLER C. L., SUFI A. et STRAHAN P. E. [2000], « The changing landscape of the financial services industry : what lies ahead ? », *FRB of New York Economic Policy Review*, vol. 6, n° 4, p. 39-55.
- LU P. [2017], « The Horatio Alger myth in China : origins of the first generation of visibly richest Chinese private entrepreneurs », *China : an International Journal*, vol. 15, n° 2, p. 75-97.
- LU P., FAN X. et FU F. [2021], « Profile of the super rich in China : a social space analysis », *British Journal of Sociology*, vol. 72, n° 3, p. 543-565.

- MACLEAN M., HARVEY C. et PRESS J. [2006], *Business Elites and Corporate Governance in France and the UK*, New York, Palgrave Macmillan.
- MADER P., MERTENS D. et VAN DER ZWAN N. (dir.). [2020], *The Routledge International Handbook of Financialization*, Londres/New York, Routledge.
- MANNARI H. [1974], *The Japanese Business Leaders*, Tokyo, University of Tokyo Press.
- MARX K. [1856], « The French Crédit mobilier », *New York Daily Tribune*, 7 juin, 24 juin et 11 juillet ; reproduit in *Dispatches for the New York Tribune : Selected Journalism of Karl Marx*, New York, Penguin Book, 2007, p. 171-188.
- [1867], *Le Capital. Livre troisième. Le Procès d'ensemble de la production capitaliste*, 2 tomes, Paris, V. Giard et E. Brière, 1901 et 1902.
- MAURER B. [2013], « Jurisdiction in dialect : sovereignty games in the British Virgin Islands », in ADLER-NISSEN R. et GAD U. P. (dir.), *European Integration and Postcolonial Sovereignty Games. The EU Overseas Countries and Territories*, Londres/New York, Routledge, p. 130-144.
- MAYO A. J., NOHRIA N. et SINGLETON L. G. [2006], *Path to Power. How Insiders and Outsiders Shaped American Business Leadership*, Boston, Havard Business School Press.
- MEDVETZ T. [2012], *Think Tanks in America*, Chicago, University of Chicago Press.
- MICHEL H. (dir.) [2013], *Représenter le patronat européen. Formes d'organisation patronale et modes d'action européenne*, Bruxelles, Peter Lang.
- MICHIE R. C. [1999], *The London Stock Exchange. A History*, Oxford, Oxford University Press.
- MILLER W. [1949], « American historians and the business elite », *Journal of Economic History*, vol. IX, n° 2, p. 184-208.
- MILLS C. W. [1945], « The American business elite : a collective portrait », *Journal of Economic History*, vol. V, supplément, p. 20-44.
- [1956], *The Power Elite*, Oxford, Oxford University Press.
- MINTZ B. et SCHWARTZ M. [1985], *The Power Structure of American Business*, Chicago, University of Chicago Press.
- MIZRUCHI M. S. [1982], *The American Corporate Network, 1904-1974*, Beverly Hills, Sage Publications.
- [1996], « What do interlocks do ? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates », *Annual Review of Sociology*, vol. 22, p. 271-298.
- [2004], « Berle and Means revisited : the governance and power of large US corporations », *Theory and Society*, vol. 33, n° 5, p. 579-617.
- [2013], *The Fracturing of the American Corporate Elite*, Cambridge, Harvard University Press.
- MONTAGNE S. [2007], « In trusts we trust : pension funds between social protection and financial speculation », *Economic Sociology : the European Electronic Newsletter*, vol. 8, n° 3, 26-32.
- MONTAGNE S. et ORTIZ H. [2013], « Sociologie de l'agence financière : enjeux et perspectives. Introduction », *Sociétés contemporaines*, vol. 92, n° 4, p. 7-33.

- MONTAVON C. et DESAULES M. [2022], « Regards croisés sur le crime d'écocide : des tentatives de concrétisation du concept, entre société civile et institutions (inter)nationales », *Droit et Société*, vol. 3, n° 112, p. 643-662.
- MORALES J. et PEZET A. [2010], « Les contrôleurs de gestion, "médiauteurs" de la financiarisation. Étude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 16, n° 1, p. 101-132.
- MORIVAL Y. [2017], « La fabrique des légitimités européennes. Les acteurs de la confédération patronale européenne depuis 1952 », *Critique internationale*, n° 74, p. 33-51.
- NAUDET J. [2012], *Entrer dans l'élite. Parcours de réussite en France, aux États-Unis et en Inde*, Paris, PUF.
- NAUDET J., ALLORANT A. et FERRY M. [2018], « Heirs, corporate aristocrats and "meritocrats" : the social space of top CEOs and chairmen in India », *Socio-Economic Review*, vol. 16, n° 2, p. 307-339.
- NEWCOMER M. [1955], *The Big Business Executive. The Factors that Made Him*, Londres/New York, Columbia University Press.
- NOAM E. [2009], *Media Ownership and Concentration in America*, New York, Oxford University Press.
- OFFERLÉ M. [2009], *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte, « Repères ».
- [2021], *Ce qu'un patron peut faire. Une sociologie politique des patrons*, Paris, Gallimard.
- [2022], « Les transformations de la structure financière du grand patronat tunisien », *Mondes en développement*, vol. 50, n° 19, p. 37-54.
- O'SULLIVAN M. [2007], « The expansion of the U.S. stock market, 1885-1930 : historical facts and theoretical fashions », *Enterprise & Society*, vol. 8, n° 3, p. 489-542.
- OUBENAL M. [2022], « Les transformations de la structure financière du grand patronat tunisien », *Mondes en développement*, vol. 198, n° 2, p. 37-54.
- OUBENAL M. et ZEROUAL A. [2017], « Gouverner par la gouvernance : les nouvelles modalités de contrôle politique des élites économiques au Maroc », *Critique internationale*, n° 74, p. 9-32.
- PAK S. J. [2013], *Gentlemen Bankers. The World of JP Morgan*, Cambridge, Harvard University Press.
- PALAN R., MURPHY R. et CHAVAGNEUX C. [2013], *Tax Havens. How Globalization Really Works*, Ithaca, Cornell University Press.
- PICARD R. G. et VAN WEEZEL A. [2008], « Capital and control : consequences of different forms of newspaper ownership », *The International Journal on Media Management*, vol. 10, n° 1, p. 22-31.
- PINÇON M. et PINÇON-CHARLOT M. [2000], *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris, La Découverte, « Repères », 2016, 4^e édition.
- [2015], *Tentative d'évasion (fiscale)*, Paris, Zones.
- PISTOR K. [2019], *The Code of Capital. How the Law Creates Wealth and Inequality*, Princeton, Princeton University Press.
- POCHIC S. [2022], « Le féminisme de marché, ou comment la

- demande d'égalité "pour toutes" est devenue une égalité pour certaines », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 241, p. 16-35.
- RATHENAU W. [2017], *Où va le monde. Considération philosophique sur l'organisation sociale de demain*, Paris, Payot.
- REBÉRIOUX A. et ROUDAUT G. [2019], « The role of rookie female directors in a post-quota period : gender inequalities within French boards », *Industrial Relations : a Journal of Economy and Society*, vol. 58, n° 3, p. 423-483.
- REDON M. [2021], « Évolution des trajectoires professionnelles des directeurs financiers au regard du processus de finançiarisation des organisations », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 27, n° 2, p. 7-39.
- REINECKE J., MANNING S. et VON HAGEN O. [2012], « The emergence of a standards market : multiplicity of sustainability standards in the global coffee industry », *Organization Studies*, vol. 33, n° 5-6, p. 791-814.
- RICHARDSON I., KAKABADSE A. et KAKABADSE N. [2013], *Bilderberg People. Elite Power and Consensus in World Affairs*, Londres/New York, Routledge.
- RIVAS J. L., HAMORI M. et MAYO M. [2009], « Board composition and firm internationalization », *Academy of Management Proceedings*, n° 1, p. 1-6.
- RIVERA L. A. [2012], « Hiring as cultural matching : the case of elite professional service firms », *American Sociological Review*, vol. 77, n° 6, p. 999-1022.
- ROBÉ J.-P. [2011], « The legal structure of the firm », *Accounting, Economic and Law. A Convivium*, vol. 1, n° 1, p. 1-86.
- ROYOUX M. [2023], « L'appropriation privée des savoirs sur la biodiversité, par-delà le greenwashing », communication aux Journées d'études « Écologie et classes sociales », Paris, École normale supérieure, 31 mai-1^{er} juin.
- ROZIER S. [2017], « Le mécénat culturel d'entreprise dans la France des années 1980-1990 : une affaire d'État », *Genèses*, n° 109, p. 80-99.
- SASSEN S. [2007], *A Sociology of Globalization*, New York, W. W. Norton.
- SAYOU A.-E. [1902], « Les sociétés anonymes par actions : leur nature dégagée par la méthode historique d'après l'histoire de la Compagnie hollandaise des Indes orientales de 1602 à 1623 », *Revue d'économie politique*, vol. 16, n° 7, p. 614-637.
- SCHÖTTLI J. et POHLMANN M. [2017], « A "new" economic elite in India : transnational and neoliberal ? », *South Asia Multidisciplinary Academic Journal*, n° 15, en ligne.
- SCHUMPETER J. A. [1942], *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1990.
- SCOTT J. [1997], *Corporate Business and Capitalist Classes*, New York, Oxford University Press.
- SEDEL J. [2021], *Dirigeants de médias. Sociologie d'un groupe patronal*, Rennes, PUR.
- [2022], *Sociologie des dirigeants de presse*, Paris, La Découverte, « Repères ».
- SERRANO M. Á., BOGUNÁ M. et VESPIGNANI A. [2009], « Extracting the multiscale backbone of

- complex weighted networks », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 106, n° 16, p. 6483-6488.
- SICARD G. [1953], *Aux origines des sociétés anonymes. Les moulins du Bazacle de Toulouse au Moyen Âge*, Paris, Armand Colin.
- SKLAIR L. [2001], *The Transnational Capitalist Class*, Oxford/Malden, Blackwell Publishing.
- SMITH A. [1776], *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Flammarion, 1991.
- SOPPI M. [2022], *Crist Kolder Associates Volatility Report 2022*.
- SOROKIN P. [1925], « American millionaires and multi-millionaires : a comparative statistical study », *The Journal of Social Forces*, vol. 3, n° 4, p. 627-640.
- STAPLES C. L. [2007], « Board globalisation in the world's largest TNCs 1993-2005 » *Corporate Governance : an International Review*, vol. 15, n° 2, p. 311-321.
- SUTHERLAND E. H. [1941], « Crime and business », *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 217, n° 1, p. 112-118. Traduit par P. Barraud de Lagerie et M. Trespeuch, *Terrains & Travaux*, n° 1, 2013, p. 169-181.
- TAUSSIG F. W. et JOSLYN C. S. [1932], *American Business Leaders. A Study in Social Origins and Social Stratification*, New York, Macmillan.
- TAYLOR B. [2019], « A century of peace : bear markets in the 1800s », *Global Financial Data*, 18 juillet.
- TEULON F. [2013], « La rémunération des dirigeants : problème interne ou problème de société(s) ? », *Question(s) de management*, n° 4, p. 19-34.
- THÉRÉ C. [2013], « Économie politique, stratégies littéraires et pratiques culturelles dans la France des Lumières », in ASTIGARRAGA J. et USOZ J. (dir.), *L'Économie politique et la sphère publique dans le débat des Lumières*, Madrid, Casa de Velázquez.
- THÉRET B. [1993], « Les métamorphoses fiscales du capital : une approche marxiste-wébérienne des finances publiques », *Économie appliquée*, n° 46, p. 39-79.
- THIBOUT C. [2022], « Les GAFAM et l'État : réflexion sur la place des grandes entreprises technologiques dans le champ du pouvoir », *Revue internationale et stratégique*, n° 1, p. 75-88.
- THOMPSON E. P. [1971], « The moral economy of the English crowd in the eighteenth century », *Past & Present*, n° 50, p. 76-136.
- TIMANS R. et HEILBRON J. [2018], « Degrees of transnationalization. The case of Dutch business elite », in KORSNES O. et al. (dir.), *New Directions in Elite Studies*, Londres/New York, Routledge.
- USEEM M. [1984], *The Inner Circle. Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.*, New York, Oxford University Press.
- [1989], *Liberal Education and the Corporation. The Hiring and Advancement of College Graduates*, New York, Walter de Gruyter.
- USEEM M. et KARABEL J. [1986], « Pathways to top corporate management », *American Sociological Review*, vol. 51, n° 2, p. 184-200.

- VALEEVA D. [2021], « Where is the backbone of the transnational corporate elite ? », *Global Networks*, n° 22, p. 547-563.
- VAN APELDOORN B. [2000], « Transnational class agency and European governance : the case of the European round table of industrialists », *New Political Economy*, vol. 5, n° 2, p. 157-181.
- VAN APELDOORN B. et DE GRAAFF N. [2014], « Corporate elite networks and US post-Cold War grand strategy from Clinton to Obama », *European Journal of International Relations*, vol. 20, n° 1, p. 29-55.
- [2022], « The state in global capitalism before and after the Covid-19 crisis », *Contemporary Politics*, vol. 28, n° 3, p. 306-327.
- VAN DER PIJL K. [1984], *The Making of an Atlantic Ruling Class*, Londres, Verso.
- VAN DE VELDE C. [2020], « Les mots de la colère. Enquête sur une décennie de slogans protestataires », *Sociologie*, vol. 11, n° 3, p. 291-303.
- VEBLEN T. [1899], *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, « Tel », 1978.
- [1923], *Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times. The Case of America*, New York, B. W. Huebsch.
- VENKATRAMAN N., LOH L. et KOH J. [1994], « The adoption of corporate governance mechanisms : a test of competing-diffusion models », *Management Science*, n° 40, p. 496-507.
- VIALLET-THÉVENIN S. [2016], « Structurer un secteur industriel : le rôle de l'État dans la recomposition du secteur de l'énergie en France, de 1986 à 2016 », thèse de doctorat, Institut d'études politiques de Paris-Sciences Po.
- VILLETTÉ M. et VUILLERMOT C. [2005], *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte.
- VINNICOMBE S. [2008], *Women on Corporate Boards of Directors. International Research and Practice*, Cheltenham, Edward Elgar.
- VION A. [2022], « Identifying relevant patterns in a huge graph of open data. A semantic exploration of the Panama Papers », *Graph Technologies in the Humanities, Proceedings 2020*.
- VION A. et DUDOUET F.-X. [2020], « Penser l'impérialisme à partir de la théorie des champs », *Cultures & Conflits*, n° 4, p. 17-38.
- VION A., DUDOUET F.-X. et GRÉMONT E. [2015], « The Euro zone corporate elite at the cliff edge (2005-2008) : a new approach of transnational interlocking », in MORGAN G., HIRSH P. et QUACK S. (dir.), *Elites on Trial*, Bingley, Emerald, p. 165-187.
- VOGEL D. [2005], *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, DC, Brookings Institution Press.
- WAGNER A.-C. [1998], *Les Nouvelles Élites de la mondialisation. Une émigration dorée en France*, Paris, PUF.
- [2005], « Les élites managériales de la mondialisation : angles d'approche et catégories d'analyse », *Entreprises et Histoire*, n° 41, p. 15-23.
- [2007], « La place du voyage dans la formation des élites », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 170, p. 58-65.

- WARNER W. L. et ABEGGLEN J. C. [1955], *Occupational Mobility in American Business and Industry, 1928-1952*, Minneapolis, University of Minnesota.
- WEBER M. [1919], *Le Savant et le Politique*, Paris, Plon, 1959.
- [1922], *Économie et Société*, Paris, Plon, 1971.
- [2014], *La Domination*, Paris, La Découverte.
- WHYTE W. H. [1956], *The Organizational Man*, New York, Simon & Schuster.
- WILSON W. [1916], *The New Freedom*, New York, Doubleday.
- WINDOLF P. [2002], *Corporate Networks in Europe and the United States*, Oxford, Oxford University Press.
- WONG L. H. H., GYGAX A. F. et WANG P. [2015], « Board interlocking network and the design of executive compensation packages », *Social Networks*, vol. 41, p. 85-100.
- WU C. T. [2003], *Privatising Culture. Corporate Art Intervention since the 1980s*, Londres, Verso.
- ZEITLIN M. [1974], « Ownership and control : the large corporation and the capitalist class », *The American Journal of Sociology*, vol. 79, n° 5, p. 1073-1119.
- ZHANG X. [2019], « Integration of CCP leadership with corporate governance. Leading role or dismemberment ? », *China Perspectives*, n° 1, p. 55-63.
- ZHOU-THALAMY A. [2023], « L'agilité à la chinoise, ou comment traduire la domination raciale en pratiques managériales », RT 42, « Sociologie des élites », Congrès de l'Association française de sociologie, Lyon, 5 juillet.
- ZORN D. M. [2004], « Here a chief, there a chief : the rise of the CFO in the American firm », *American Sociological Review*, vol. 69, n° 3, p. 345-364.

Table des matières

Introduction	3
Qui dirige les grandes entreprises ?	4
Dépasser l'opposition actionnaire-manager	4
Le choix des mots	6
Définition préalable	8
Domaine d'étude	9
I L'essor des sociétés par actions	
Des sociétés à capitaux aux compagnies à charte	11
La révolution juridique	13
La société anonyme, 13	
<i>The British Limited Company</i> , 14	
Diffusion et libéralisation de la société par actions, 15	
La révolution financière	16
Le <i>boom</i> des marchés actions, 16	
Capital financier et capital productif, 17	
□ Encadré 1. <i>Définition et prix des actions</i> , 19	
L'émancipation de la rente, 20	
La « révolution managériale »	21
La séparation du patrimoine et du pouvoir économique, 21	
□ Encadré 2. <i>Réflexion de Karl Marx sur les sociétés par actions</i> , 22	
La bureaucratisation de l'économie, 23	
La civilisation de la société par actions, 24	
Le « managérialisme », 25	
II Origines sociales et éducatives	
Les études conduites aux États-Unis	30
Fermeture ou ouverture sociale, 30	
L'affirmation des classes moyennes supérieures, 32	
□ Encadré 3. <i>L'idéal-type du dirigeant américain en 1950</i> , 33	

Les études menées à travers le monde	34
Royaume-Uni, 34	
Allemagne, 36	
France, 38	
Asie et Égypte, 40	
Bilan des études sur les origines sociales et éducatives	42
Des origines sociales hétérogènes, 42	
Essor de la classe administrative, 43	
III Les carrières de dirigeants	
Fondateurs et héritiers	46
Les fondateurs, 46	
Les héritiers, 48	
□ Encadré 4. <i>La Tech à l'avant-garde du managérialisme</i> , 50	
Les carrières managériales	51
La prédominance des carrières bureaucratiques, 51	
Corporate honorum, 52	
□ Encadré 5. <i>La course aux honneurs de Kazuo Hirai</i> , 54	
Spécificités nationales et évolutions récentes	55
Les spécificités nationales, 55	
De l'homme organisationnel à l'agent transorganisationnel, 56	
L'internationalisation des carrières, 57	
L'essor des formations en administration des affaires, 58	
Les rapports à l'État	59
La mobilité bureaucratique, 59	
L'interventionnisme étatique, 61	
IV Internationalisation des directions	
L'internationalisation des états-majors	64
Les réseaux transnationaux de dirigeants	66
Logiques de place et imbrication hiérarchique des milieux d'affaires	68
Le double jeu des dirigeants de grandes entreprises au regard de la « grande stratégie »	69
V Les rapports à la finance	
L'exercice du pouvoir financier à travers les réseaux d'affaires	72
La centralité bancaire dans les réseaux d'administrateurs d'entreprises, 73	
□ Encadré 6. <i>Méthode d'analyse des réseaux d'administrateurs</i> , 74	

Directions imbriquées et diffusion des pratiques financières, 76	
Les interprétations concurrentes de la baisse des <i>interlocks</i> , 77	
La position d'interface dans les opérations financières, 78	
L'internalisation de la finance dans la gestion des grandes entreprises	79
Les organes de direction, 80	
Les instruments de gestion, 81	
La financiarisation des carrières dirigeantes au sein des grandes firmes, 81	
Un travail technique d'organisation et de contrôle des architectures financières	83
Le code du capital : un droit sans cesse plus pro-business ?, 83	
La complexité des <i>holdings</i> , 84	
Le travail discret des montages <i>offshore</i> , 85	
La « financiarisation » comme cage d'acier des dirigeants	87
VI Économie morale et morale économique	
Les griefs adressés aux ressorts de la domination des dirigeants	89
Le grief de la richesse : la fortune suspecte des fondateurs, 89	
Le grief de l'impunité pénale : la criminalité en col blanc, 90	
Le grief de l'exemption fiscale : l'inégalité de contribution, 91	
Le grief de l'écocide : la nuisance écologique, 92	
□ Encadré 7. <i>Catastrophes écologiques majeures d'origine industrielle</i> , 93	
Des engagements publics questionnés	94
Les engagements politiques, 94	
Les engagements dans les médias, 95	
Les engagements philanthropiques et le mécénat, 96	
La neutralisation des oppositions par le management de la vertu	97
L'invention de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), 97	
Les obligations faites aux firmes, 98	
Les marchés de la vertu, 99	
Les politiques de diversité	100
La parité des sexes, 100	
La diversité ethnique, 103	
Conclusion	105
Repères bibliographiques	108

Collection

R E P È R E S

Créée par Michel FREYSENNET et Olivier PASTRÉ (en 1983).

Dirigée par Jean-Paul PIRIOU (1987-2004), puis par Pascal COMBEMALE,

avec Serge AUDIER, Stéphane BEAUD, André CARTAPANIS, Jean-Paul DELÉAGE, Françoise DREYFUS, Yannick L'HORTY, Dominique MERLLIÉ, Philippe RIUTORT, Cédric TELLENNE et Franck-Dominique VIVIEN.

Coordination et réalisation éditoriale : Marieke JOLY.

Le catalogue complet de la collection *REPÈRES* est disponible sur notre site :

www.collectionreperes.com



Cet ouvrage est imprimé sur
du papier issu de forêts gérées
durablement.