

Dirigeants des grandes entreprises : que nous apprennent les travaux académiques internationaux ?

À propos de l'ouvrage de François-Xavier DUDOUET et Antoine VION, **Sociologie des dirigeants de grandes entreprises**, La Découverte, Collection repères, 2024, 128 p.

Par Michel VILLETTE
Sociologue



François-Xavier Dudouet, directeur de recherche au CNRS, enseignant à l'Université Paris Dauphine-PSL, et Antoine Vion, professeur de sociologie à l'Université de Nantes, sont auteurs de nombreux travaux sur le patronat¹. Ils nous proposent, en 120 pages, une sociologie des dirigeants de grandes entreprises, à partir d'une vaste revue de littérature académique internationale allant des années 1880 à nos jours, qui couvre aussi bien la France que les États-Unis, le Royaume-Uni, le Japon et la Chine.

¹ Voir par exemple F.-X. Dudouet, A. Vion et E. Grémont : *Les grands patrons en France, du capitalisme d'État à la financiarisation*, Paris, Éditions lignes de repères, 2010.

Le choix de se référer exclusivement à des travaux académiques, souvent fondés sur une méthodologie quantitative, place le propos à un niveau de généralité d'autant plus élevé que l'ambition est transnationale. Par voie de conséquence, les sources sont hétéroclites, avec une forte dispersion des périodes, des pays, des secteurs, des méthodes et surtout de la composition de l'échantillon des personnes considérées comme « dirigeants d'entreprises ».

Cette hétérogénéité des sources est révélatrice. Elle montre à quel point la définition de « qui dirige » dépend des cultures et des institutions propres à chaque pays et à chaque période historique. Elle nous rappelle aussi à quel point les chercheurs en sciences sociales sont dépendants dans leurs enquêtes – mêmes les plus quantitatives – du cadre institutionnel, des catégories et des classifications qui structurent le monde social qu'ils étudient. Le risque est évidemment qu'aucune formulation synthétique ne soit possible. Chaque résultat réputé « scientifique » dépend du moment, du lieu, de la composition de l'échantillon étudié et d'autres circonstances. Comment dégager des lois générales sur une telle base ?

L'introduction, la conclusion et le premier chapitre sont consacrés à définir ce que les dirigeants dirigent. C'est-à-dire, non pas une société dont les dirigeants seraient eux-mêmes les propriétaires (cas rare), mais une vaste organisation bureaucratique qu'ils administrent le plus souvent pour compte de tiers.

Prenant le droit à la lettre, les auteurs considèrent que l'activité de direction d'une grande société anonyme par actions ne peut et ne doit être confondue avec la détention d'un portefeuille d'actions de ladite société. Ils affirment qu'il faut rompre avec « 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 ». Une formule qui mérite discussion.

Les auteurs supposent tout au long de ce livre que la séparation entre patrimoine personnel, d'un côté, et actifs d'une société anonyme, de l'autre, est effective.

Est-ce à dire qu'un patrimoine personnel ne permet pas de prendre le contrôle d'une société et que, réciproquement, le fait de contrôler une société – directement ou indirectement grâce à une cascade de *holdings* et à un jeu d'alliances avec d'autres gros actionnaires et avec des banques – ne permet pas un enrichissement personnel ?

Ces questions ne sont pas abordées alors qu'elles occupaient une large place dans le livre de Michel Bauer et Élie Cohen (1982)² *Qui gouverne les groupes industriels ?* Un livre qui n'apparaît pas dans la bibliographie, sans doute parce qu'il s'agit d'un essai dans la tradition française, genre qui n'entre plus aujourd'hui dans la liste des travaux considérés comme « scientifiques ».

² Michel Bauer et Élie Cohen (1982), *Qui gouverne les groupes industriels ?*, essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel, préface de Lucien Karpik, Paris, Éditions du Seuil.

Comme le confirme la conclusion générale du livre, les auteurs ont choisi de traiter les cas de Bill Gates, d'Elon Musk, de Bernard Arnault, de Marcel Dassault et de bien d'autres multimilliardaires comme des cas rares, pour ne pas dire comme des anomalies. Selon eux, la minorité d'hommes d'affaires continuant de confondre administration d'une grande entreprise et gestion de leur patrimoine personnel sont les représentants d'un capitalisme patrimonial n'ayant plus cours. Pour rester dans la logique des auteurs, on pourrait dire que ces personnages (que je considère pour ma part comme des figures centrales du capitalisme contemporain, parce qu'ils dirigent les entreprises les plus rentables et à la plus forte croissance) cumulent en leurs personnes deux fonctions bien distinctes : celle de directeur d'une entreprise et celle d'actionnaire dominant, fonctions dont le droit exige en principe la stricte séparation pour éviter les délits d'initiés et les abus de biens sociaux.

Et si la réalité était bien plus subtile ? Et si une habile confusion des rôles était précisément l'explication des plus grands succès en affaires ?

L'ouvrage présente l'état des connaissances en six chapitres et traite des origines sociales et éducatives des dirigeants (chapitre 2), de leurs carrières (chapitre 3), de l'internationalisation des carrières (chapitre 4), et du rôle central de la finance (chapitre 5). Le dernier chapitre propose un point rapide sur la vaste question de l'économie morale et expose les griefs adressés aux dirigeants ainsi que le « management de la vertu » par lequel ils y répondent.

À côté de ces six chapitres, il en manque un septième comme le signalent très honnêtement les auteurs p. 9 : « Par manque de place, les pratiques dirigeantes, dont on sait très peu de chose et qui sont très difficilement observables ont été écartées. » On apprendra donc qui dirige, mais pas comment, alors que ce serait en étudiant le comment, que l'on comprendrait qui parvient à créer une vaste organisation ou à en prendre le contrôle et à le garder. Notons au passage que Machiavel ne fait pas partie des auteurs cités.

La population dont les auteurs nous parlent est nommée « classe bureaucratique », en référence à l'œuvre de Max Weber. On pourrait aussi la nommer « classe des managers », ou encore du nom barbare de « classe corporative ». C'est un groupe de personnes bien plus large que les seuls numéro 1. Cette « classe » inclut les membres du conseil d'administration, les membres du comité de direction d'un groupe, mais aussi les administrateurs et dirigeants des filiales. Les chances d'accès à ce groupe sont propres à chaque pays, avec une prépondérance des élèves des grandes écoles les plus prestigieuses en France ; des docteurs en Allemagne ; des MBA aux États-Unis ; des anciens élèves des Public Schools au Royaume-Uni ; des membres de la caste des Samouraï au Japon ou de la caste des Brahmanes en Inde. En Chine, il paraît indispensable de se prétendre fils d'ouvriers (46 % selon une enquête réalisée en 2017), tandis qu'en Égypte, ce sont les fils de hauts fonctionnaires qui auraient les meilleures chances.

Les travaux sur les carrières des dirigeants aboutissent classiquement à une typologie. En 1997, Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit étudiaient 200 des principaux dirigeants français³ et distinguaient trois voies d'accès à la direction des grandes entreprises qu'ils avaient élégamment nommées « l'atout État, l'atout famille, et l'atout carrière », cette dernière étant clairement décrite comme moins fréquente en France que dans d'autres pays comme l'Allemagne ou les États-Unis. En 2024, le livre de François-Xavier Dudouet et Antoine Vion propose une typologie plus complexe, où l'on distingue les fondateurs, les héritiers, et les carrières bureaucratiques, devenues prépondérantes, qu'elles soient publiques, privées, inter ou intra-entreprises.

Dans le cas français, ils précisent qu'en 2019, neuf dirigeants d'entreprises du CAC 40 sur dix sont issus d'une carrière bureaucratique, contre 7,5 % d'héritiers et 1,5 % de fondateurs. Ces faibles pourcentages sont évidemment la conséquence d'une définition large de la notion de dirigeant, définition qui minimise systématiquement le primat du numéro 1.

Les auteurs vont audacieusement jusqu'à soutenir que dans les carrières bureaucratiques, les soutiens familiaux comptent peu (p. 51), une affirmation que nous avons prise en défaut à plusieurs reprises en lisant la suite de l'ouvrage (voir *infra*).

Une partie du chapitre 3 est consacrée aux spécificités nationales des carrières de dirigeants et à leurs évolutions récentes. On y rappelle qu'au Japon, les carrières maison partant du bas de la pyramide hiérarchique restent prépondérantes ; qu'en France un diplômé des meilleures écoles peut être parachuté directement à des postes assez élevés ; qu'en Allemagne, en Suisse, et dans les pays scandinaves, il faut faire preuve d'une compétence technique spéciale avant de prétendre aux plus hautes fonctions ; et qu'enfin, le modèle anglo-néerlandais instaure une période probatoire jusqu'à l'âge de 30 ans environ pour ceux qui entreront dans le vivier des hauts potentiels, où ils se trouveront exposés à une compétition féroce après avoir suivi un MBA.

Dans les périodes les plus récentes et quel que soit le pays, les études semblent indiquer une part croissante des carrières interentreprises (par opposition aux carrières maison), et des carrières internationales, souvent liées à des mariages mixtes, au cosmopolitisme des parents et à des réseaux transculturels d'amitié comme l'a bien montré Catherine Wagner⁴ (1998), observations qui devraient inciter, à nouveau, à nuancer l'affirmation d'un rôle négligeable des familles formulée p. 51.

Le chapitre sur l'internationalisation signale que l'impact réel de la mondialisation sur les conseils d'administration et les équipes de direction est resté plus limité qu'attendu jusqu'aux années 2010,

³ Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit, (1987), *Les 200, Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Le Seuil. (Livre absent de la bibliographie).

⁴ Anne Catherine Wagner (1998), *Les Nouvelles Élités de la mondialisation. Une émigration dorée en France*, Paris, PUF.

mais qu'il se confirme dans les années 2020. Une entreprise qui a des filiales stratégiques à l'étranger a tendance à « faire monter » à son comité exécutif l'artisan principal de leur développement.

Certaines recherches soulignent le « double jeu » des dirigeants de grandes entreprises à l'égard des États-nations, et l'ambivalence de leur loyauté lorsqu'ils sont confrontés à des injonctions contradictoires (par exemple entre plusieurs gouvernements nationalistes). On signale aussi une tendance des dirigeants les plus internationaux à abandonner ou à renoncer à certaines valeurs et accointances. Ainsi, les dirigeants issus d'anciens empires à forte domination linguistique comme la France, l'Espagne ou le Portugal peuvent avoir tendance à renoncer à ces langues au profit de l'anglais, ce qui peut être interprété comme une trahison par des élites nationales plus traditionnelles.

Le chapitre consacré au rapport entre les dirigeants d'entreprise et la finance signale que les dirigeants ont de plus en plus à accomplir un travail technique d'organisation et de contrôle de l'architecture financière du groupe qu'ils dirigent. Ce travail exige des compétences de plus en plus pointues pour organiser les *holdings*, optimiser la fiscalité, gérer les relations avec les banques et les fonds d'investissement.

Une élégante formule résume à elle seule les liens compliqués entre institutions financières et dirigeants de grandes entreprises : « La financiarisation comme cage d'acier des dirigeants » (p. 87). Cette formule elliptique renvoie à plusieurs phénomènes : la concentration de l'actionariat dans les mains de quelques grands fonds ; la multiplicité et la complexité des véhicules financiers ; l'influence des politiques économiques des États et des banques centrales ; le poids des contraintes financières dans les choix stratégiques ; et enfin des politiques de cooptation et de rémunération des dirigeants sous forme d'actions qui font d'eux des investisseurs au capital de l'entreprise qu'ils dirigent (un fait qui nuance la portée des thèses avancées dans l'introduction générale sur la séparation entre propriété et direction).

L'avant dernier paragraphe du livre, p. 107 livre le message conclusif que voici :

« 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 [...] parce que le régime de propriété des moyens de production a changé et, avec lui, l'ordre social dans sa globalité. »

Je ne suis pas convaincu par cette conclusion qui postule la fin du capitalisme historique. Je ne suis pas convaincu non plus par l'affirmation (p. 7) selon laquelle : « L'élite est une notion mal définie qui sert, avant tout, à désigner un pouvoir devenu anonyme et difficile à circonscrire⁵. » Mon manque de conviction tient aussi au fait que le livre n'établit pas une distinction claire entre le nombre relativement élevé de ceux qui participent à la direction d'une entreprise et le très petit nombre de ceux qui la contrôlent, souvent par des voies diverses et indirectes et sans nécessairement détenir la majorité des actions.

La relation entre administration d'une société anonyme et constitution d'une fortune personnelle prend certes une forme particulière dans les très grandes entreprises contemporaines, mais pour faire fortune, il suffit de détenir un faible pourcentage des actions. Une telle fortune est plus facile à accumuler et à protéger que la propriété d'une petite entreprise dont on est l'actionnaire majoritaire, exposée à plus de risques.

L'invention de la société anonyme par actions reste avant tout un moyen juridique de désolidariser les actionnaires des pertes éventuelles de l'entreprise. Elle n'empêche en rien ceux qui la contrôlent de négocier l'octroi pour eux-mêmes d'une part des bénéfices et parfois même, de s'enrichir alors qu'elle fait des pertes.

L'effort de synthèse de la littérature académique proposée par François-Xavier Dudouet et Antoine Vion mérite d'être lu et médité. Il montre tout à la fois les acquis, les limites et les ambiguïtés des travaux académiques sur les dirigeants de grandes entreprises, sujet central et insuffisamment étudié.

⁵ Pour documenter cette objection, voir par exemple, le livre de G. William Domhoff, *Who rules America, power, politics & social change*, Boston, Mac Graw Hill, Fifth Edition, 2005.