



**HAL**  
open science

# État et secteur énergétique en France : quels dirigeants pour quelles relations ?

Scott Viallet-Thevenin

► **To cite this version:**

Scott Viallet-Thevenin. État et secteur énergétique en France : quels dirigeants pour quelles relations ?. Revue française de sociologie, 2015, 56 (3), pp.469 - 499. 10.3917/rfs.563.0469 . hal-01719518v2

**HAL Id: hal-01719518**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-01719518v2>**

Submitted on 2 Nov 2018

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

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

## **État et secteur énergétique en France : quels dirigeants pour quelles relations ?**

Scott VIALLET-THÉVENIN

**Résumé.** Depuis la fin des années 1980, l'État a engagé un mouvement de retrait de la gestion des entreprises nationalisées. L'environnement institutionnel des firmes industrielles a de ce fait fortement évolué. Elles se sont internationalisées et nombre de marchés ont été libéralisés. Comment ces mouvements se sont-ils traduits dans les relations entre l'État et les grandes entreprises ? On se propose, dans cet article, de répondre à cette question en prenant pour cas le secteur de l'énergie, au sein duquel l'État joue un rôle actionnarial fort au début des années 1990. En considérant les dirigeants des plus grandes firmes de ce secteur comme autant de ressources pour les entreprises, on spécifiera les stratégies mises en œuvre par les firmes, qui révèlent un recours à l'État et notamment à la sphère politique. Les transformations des propriétés sociales des dirigeants énergéticiens ont suivi un double mouvement durant les deux dernières décennies. Jouant sur deux tableaux, les firmes affichent leur indépendance vis-à-vis de l'État via les conseils d'administration, tout en renforçant des liens informels avec la sphère politique via leurs comités exécutifs.

**Mots-clés.** CAPITALISME – ÉLITES ÉCONOMIQUES – ÉTAT – INDUSTRIE – ÉNERGIE – ENTREPRISE PUBLIQUE

L'État français effectue depuis une trentaine d'années un retrait des capitaux publics d'une économie jadis caractérisée par la gestion publique d'un grand nombre de secteurs (armement, télécommunications, transports, énergie). Les vagues de privatisations des années 1986-1988 puis 1993-1994 ont été identifiées comme l'un des nombreux signes d'un désengagement de l'État des activités économiques toujours plus important (Morin, 1996). En effet, si la première vague a touché essentiellement l'industrie, la seconde s'est tournée vers les entreprises « historiques », nationalisées en 1946. Elle a également concerné les secteurs financiers et assurantiels, la part de salariés de banques employés par l'État passant de 60 % à 5 %. Enfin, les « noyaux durs », système d'interdépendance des capitaux des entreprises privatisées rendant difficile la prise de contrôle de leur capital (Loiseau, 2002), ont été relâchés en 1997-1999, actant la dernière étape du processus. Mises en danger par le changement des règles du jeu et une brutale exposition à la concurrence internationale, les grandes entreprises font face à une double difficulté. L'affichage trop marqué de leur dépendance vis-à-vis de l'État handicape leur

*Nous tenons à remercier Pierre François, Sebastian Billows et Vanessa Albert pour leurs relectures attentives et leurs commentaires fructueux. Une version préliminaire de ce texte a également été présentée lors d'une session du RT sociologie des élites au congrès de l'Association française de sociologie (Nantes, 5 septembre 2013). Nous avons à ce titre bénéficié de nombreuses suggestions des participants, que nous remercions ici. Nous remercions également les rapporteurs de la Revue française de sociologie, qui ont fait gagner ce texte en qualité et en rigueur. L'article n'engage néanmoins que l'auteur.*

développement dans les pays voisins. La seconde difficulté tient aux incertitudes produites par l'instabilité de la législation qui encadre leurs activités. Étant donnée la place de l'État dans leur actionnariat et dans leur gouvernance, nombre d'entreprises sont accusées d'être subventionnées par le denier public et d'être des concurrents déloyaux, ce qui freine leur expansion territoriale. Par ailleurs, les firmes ont besoin d'un environnement stable pour se développer (Beckert, 2009), ce qui rend leur dépendance à l'État d'autant plus cruciale que les règles changent à un rythme sans précédent dans l'histoire du secteur.

Pour comprendre les relations entre l'État et les plus grandes entreprises, plusieurs approches sont possibles. On peut s'intéresser à la fixation des prix (Reverdy, 2012 ; Finez, 2014). Le passage d'une logique de fixation des prix à une logique de marché apporte un éclairage sur la manière dont les acteurs considèrent les biens, et les entreprises qui les produisent. Une seconde option consiste à prêter attention à la composition de l'actionnariat ainsi qu'aux transformations de son comportement (Zarlowski et Djelic, 2005). On peut par exemple émettre l'hypothèse qu'une entreprise publique ne sera pas gérée de la même manière qu'une firme contrôlée par des investisseurs institutionnels. Une troisième option consiste à étudier les carrières des dirigeants. On considèrera ici les propriétés sociales des dirigeants comme les symptômes des stratégies mises en œuvre par les grandes firmes, mais également comme autant d'actifs pour ces entreprises. Notre thèse est, de ce point de vue, une thèse instrumentale – les dirigeants sont des ressources pour les entreprises qui les emploient. Ce choix permet d'englober l'ensemble des sous-secteurs d'une industrie fonctionnant selon des principes hétérogènes du point de vue de la fixation des prix et du système actionnarial.

Pour ce faire, on se propose de questionner le rapport à l'État des grandes firmes françaises de l'énergie. De la création de la CFP (ancêtre de Total) en 1924 aux nationalisations de 1946 d'EDF et Gaz de France ou le programme nucléaire des années 1970, l'État est resté un acteur majeur de ce secteur jusque dans les années 1990. En cela, l'énergie constitue un secteur emblématique du capitalisme d'État de la France d'après-guerre (Kuisel, 1984). On s'appuiera sur une base de données *ad hoc*, rassemblant les carrières de l'ensemble des membres de comités exécutifs (CE) et conseils d'administration (CA) des vingt dernières années au sein des plus grands groupes énergétiques français, ainsi que des entretiens réalisés auprès de dirigeants énergéticiens et de hauts fonctionnaires chargés de la régulation du secteur. Des archives de la Direction générale de l'énergie et des matières premières (DGEMP) ont complété cette base documentaire. On soutiendra, dans un premier temps, qu'une sociologie des élites peut être mise au service d'une sociologie des firmes. On exposera ensuite brièvement la méthodologie de l'enquête. Enfin, le raisonnement suit la chronologie des transformations du secteur, dont on présentera le fonctionnement dans les années 1980, puis le double mouvement suivi par les élites énergéticiennes dans les années 1990 et 2000.

## **Une sociologie des élites au service d'une sociologie des firmes**

L'étude des modes de sélection des dirigeants est structurée par deux hypothèses principales (Palmer *et al.*, 1986). Selon la première, le recrutement des dirigeants économiques est le reflet et le moyen d'une solidarité de classe. Pour rendre compte des modalités de recrutement des dirigeants en France, c'est avant tout cette hypothèse

qui a été développée (Joly, 2007). La seconde hypothèse considère que recruter un dirigeant consiste, pour une entreprise, à tenter d'accroître les ressources dont elle dispose.

La première hypothèse considère que, lors du recrutement d'un dirigeant, les enjeux organisationnels sont secondaires et s'effacent derrière des enjeux (souvent inconscients) qui renvoient davantage à la préservation d'une homogénéité des propriétés sociales du groupe élitaire. Les ressources qui permettent aux dirigeants d'atteindre les sommets qu'ils occupent sont hétérogènes. M. Bauer et B. Bertin-Mouro (1987, 1997) étudient les PDG des plus grandes entreprises françaises et distinguent la possession d'un important capital économique, la fidélité à une entreprise et l'atout État, caractérisant les anciens fonctionnaires. Parmi ces ressources, la littérature a essentiellement insisté sur les propriétés sociales des dirigeants se situant hors des organisations qu'ils dirigent. P. Bourdieu (1989) oppose les patrons privés, dont les mécanismes de reproduction passent avant tout par un héritage économique, aux patrons d'État, dont la reproduction est médiée par le dispositif pyramidal construit par l'articulation des grandes écoles d'État (ENA et Polytechnique, pour l'essentiel), les corps de l'État et les débouchés qu'ils trouvent à la tête des plus grandes entreprises à la faveur d'un *pantouflage*<sup>1</sup>. L'État joue donc un rôle déterminant dans l'accès d'une partie des élites économiques aux positions dominantes qu'elles occupent. Il est cependant contre-intuitif qu'à l'heure où l'État se retire de la vie économique les pantouffles soient plus fréquents, que les anciens hauts fonctionnaires soient au moins aussi nombreux à la tête des entreprises du CAC 40 (Dudouet et Grémont, 2007) et que leur rôle dans la structuration du réseau des dirigeants soit plus déterminant qu'il ne l'était à la fin des années 1970 (François, 2010). On peut certes avancer qu'à l'heure où leurs perspectives de carrière se font plus difficiles, au sein d'une administration pyramidale dont le sommet s'effile toujours davantage à mesure que l'État se réforme (Bezes, 2005), les états-majors constituent des lieux de reconversion prestigieuse pour les hauts fonctionnaires. Cette reconversion dans le privé pourrait se révéler plus délicate : quelles sont les ressources qui leur permettent de s'imposer à la tête des plus grandes firmes, dont l'internationalisation s'accroît à mesure que l'influence de l'État y régresse ?

Répondre à cette question suppose de se concentrer moins sur les propriétés sociales des dirigeants que sur les mécanismes de leur sélection : comment une entreprise en vient-elle à recruter tel type de dirigeant ? Contrairement à la première hypothèse exposée, cette perspective replace l'organisation au centre du raisonnement. Pour F.-X. Dudouet et E. Grémont (2007), cette emprise accrue ne repose sur rien d'autre que sur elle-même ; installés de longue date à la tête des plus grandes firmes, les grands corps<sup>2</sup> disposeraient d'une capacité autarcique à s'y maintenir. Cet argument corporatiste a été fortement nuancé par C. Comet et J. Finez (2011) : en travaillant sur les cooptations au sein des conseils d'administration, ils montrent que si les liens créés reflètent partiellement des solidarités de corps, les affinités idéologiques et les relations d'amitié jouent également un rôle. Dans cette perspective, ce n'est

1. Transition de carrière appelée ainsi en référence à la pantoufle qu'il est d'usage de payer si la personne n'a pas accompli les dix années de service de l'État auxquelles elle s'était engagée à l'entrée dans le corps.

2. L'administration française est divisée en corps, institutions qui gèrent les carrières de

leurs membres. Les grands corps d'État, composés de hauts fonctionnaires, sont les plus prestigieux, et caractérisés par une solidarité importante entre membres, présents et passés. Leurs membres ont accès aux positions de pouvoir dans l'administration.

pas l'entreprise qui choisit son dirigeant en fonction de son agenda, mais son dirigeant qui coopte en fonction de ses affinités. Dans le cas américain, J. Westphal et E. Zajac (1995) montrent que, lorsqu'ils sont puissants, les PDG usent de leur pouvoir pour coopter des dirigeants qui leur ressemblent, notamment afin de veiller à ce que les nouveaux arrivés ne remettent pas en cause leur pouvoir. Si l'on s'intéresse aux causalités qu'elle met en évidence, cette première hypothèse fait de l'entreprise une scène davantage qu'un acteur. Néanmoins, si les dirigeants des entreprises sont choisis en raison de leur classe ou de leur corps d'origine, ils sont surtout recrutés pour ce qu'ils peuvent apporter à la firme qui les emploie. On a ainsi pu montrer que les administrateurs sont parfois recrutés parmi les partenaires de la firme, clients ou fournisseurs, afin de consolider des relations commerciales existantes. B. A. Mintz et B. Schwartz (1985) se sont par exemple concentrés sur les liens que les administrateurs permettent de construire avec les banques de crédit dont dépendent leurs financements. D'autres travaux encore considèrent que c'est là une manière de construire une autorégulation de la concurrence, en cooptant certains de ses concurrents (Pfeffer et Salancik, 1978), explication dont G. F. Davis (1996) montre cependant qu'elle rend de moins en moins compte des choix de dirigeants, et que le retrait de ces logiques explique en partie l'effondrement du réseau des élites nord-américaines.

Nous souhaitons ici mobiliser cette seconde hypothèse – recruter un dirigeant consiste, pour une entreprise, à tenter d'accroître les ressources dont elle dispose – pour rendre compte du recrutement des dirigeants des grandes entreprises françaises d'énergie. Nous nous appuierons plus précisément sur deux idées. Tout d'abord, nous avancerons que si les dirigeants constituent une ressource pour l'entreprise, alors le type de dirigeant recruté différera en fonction de la situation de l'entreprise. Il est fréquemment avancé dans la littérature que les firmes dont la situation économique est délicate sont plus susceptibles que les autres de coopter des banquiers à leur conseil (Mizruchi et Stearns, 1988) : plus susceptibles aussi d'avoir besoin de financiers, elles les cooptent, tandis que les banquiers souhaitent surveiller plus étroitement ces partenaires fragilisés. Dans le cas du secteur de l'énergie, la problématique est double : confrontées à une concurrence (au moins potentielle) accrue sur leur marché domestique, les entreprises doivent s'internationaliser – et cette dynamique d'internationalisation implique de relâcher sensiblement les liens qui peuvent encore les associer à l'État : pour trouver des investisseurs et des partenaires industriels, il leur faut faire la preuve que l'État français n'est plus en position de s'immiscer dans la définition de leur stratégie. Mais, parallèlement, l'État constitue une ressource cruciale dans la lutte concurrentielle.

Afin de préciser l'idée selon laquelle les entreprises accumulent des ressources en recrutant leurs dirigeants, nous effectuons un léger changement par rapport aux travaux qui nous inspirent. Qu'il s'agisse de s'intéresser aux liens que les entreprises tentent d'instituer avec leurs fournisseurs, les clients, leurs banques ou leurs concurrents, ces travaux ont en commun de partir du *partenaire* que les entreprises tentent de contrôler en choisissant leurs dirigeants. Nous souhaitons ici nous intéresser avant tout aux *ressources* que les entreprises tentent d'accumuler en recrutant tel ou tel type de profil. Pour l'entreprise qui le recrute, un dirigeant peut permettre d'accumuler trois types de ressource : du *capital humain*, du capital social et du capital symbolique. La première dimension est sans doute la plus évidente : les dirigeants sont choisis en fonction de leurs *compétences* et de leurs expériences. Il ne s'agit pas de défendre l'idée selon laquelle les plus compétents sont choisis, mais de soutenir que les dirigeants peuvent être choisis selon leurs expériences passées et les compétences qu'on leur attribue (Marchal et Rieucou, 2010). Une entreprise privilégiera par exemple le

recrutement d'un dirigeant connaissant le secteur bancaire si elle dépend largement des crédits octroyés par ce secteur pour son développement (Mizruchi et Daniel, 2005).

Les dirigeants recrutés par une entreprise lui donnent l'opportunité d'accumuler du *capital social*. On retrouve ici une hypothèse très fréquente dans la littérature portant sur le cumul de positions dans les CA (Caroll et Sapinski, 2010). Cependant, on s'intéressera moins aux liens synchroniques mis en évidence par cette littérature, en mettant au jour les liens tissés entre organisations par des administrateurs qui y cumulent des positions, qu'à la présence successive de dirigeants dans plusieurs organisations. Pour une entreprise, constituer de tels liens avec son environnement permet d'accéder à des informations sur son évolution (Useem, 1984). Certains individus constituent un canal de communication par lequel les organisations peuvent échanger volontairement des informations, en jouant le rôle d'intermédiaires (Burt, 1995). À l'âge des dirigeants considérés ici (55 ans en moyenne), on peut estimer que l'essentiel de leur *capital social* a été constitué au cours de leur carrière. Le capital social transmis par la famille s'est estompé ou a fructifié lors de leur carrière, qui s'en ressent (Coleman, 1988). C'est essentiellement la carrière qui peut être utilisée comme indicateur le plus concis du capital social potentiel d'un dirigeant. Enfin, les dirigeants sont des marqueurs statutaires : en d'autres termes, ils apportent à l'entreprise leur *capital symbolique*. Selon l'argument avancé par P. Bourdieu dans la *Noblesse d'État* (1989), le recrutement des étudiants issus des plus grandes écoles par les plus grandes entreprises est à mettre au compte du prestige qui leur est associé. Cet argument irrigue également la littérature nord-américaine portant sur les dirigeants administrateurs de plusieurs sociétés. Ainsi, M. S. Mizruchi (1996) évoque parmi les raisons d'un recrutement la légitimité, reprenant l'argument de P. Selznick (1957) selon lequel le CA remplit une fonction importante au regard de la réputation de la firme.

Pour évaluer l'importance relative de ces trois dimensions – capital humain, capital social et capital symbolique – dans le recrutement des dirigeants du secteur de l'énergie, nous proposons de travailler sur deux instances dont il s'agit de comprendre la composition et le renouvellement : les conseils d'administrations (CA) et les comités exécutifs (CE). Les logiques de recrutement dans ces deux instances diffèrent sensiblement. Le CA, qui réunit des personnes extérieures à la firme, est chargé d'orienter la stratégie de celle-ci. Il assure ainsi la mise en visibilité de personnes compétentes et d'expérience, dont les carrières sont décrites dans chaque rapport d'activité et mises en exergue sur le site internet des entreprises. Les dimensions symboliques sont alors susceptibles d'être déterminantes. Les dirigeants du CE, employés à plein temps, représentent quant à eux une source de capital social pour la firme. Cette hypothèse sera plus particulièrement mise en œuvre dans la dernière partie de cet article. En analysant l'évolution de la composition de ces deux instances des entreprises énergéticiennes, nous montrerons que le recrutement de leurs dirigeants constitue pour elles un moyen d'accumuler des capitaux dans un environnement concurrentiel profondément renouvelé.

## Les dirigeants du secteur de l'énergie

### *Une approche sectorielle*

Beaucoup d'enquêtes sur l'énergie (Reverdy, 2012 ; Hecht, 2009 ; Nouschi, 2001) se focalisent sur un sous-secteur, comme l'électricité ou le pétrole. Mais si l'on veut prendre en compte le rôle de l'État, dont la politique énergétique consiste justement à

articuler et coordonner les différents moyens de production d'énergie, l'ensemble du secteur doit être étudié. Deux arguments viennent appuyer cette approche. Du point de vue de l'État, les entreprises considérées ici constituent un périmètre bien défini d'action publique et partagent la même administration de tutelle, la DGEMP. Ses dirigeants représentent l'État aux CA quand celui-ci figure au capital. Du point de vue de ces hauts fonctionnaires, les entreprises sont des outils, des instruments permettant la mise en œuvre d'une politique énergétique indifférenciée. Les firmes sont liées par de forts liens actionnaires à l'État, qui contrôle la totalité des grandes firmes énergétiques à la fin des années 1980. Du point de vue des firmes, il existe de nombreux liens entre les différents sous-secteurs, qu'il s'agisse de participations financières ou de liens personnels. Ainsi, en se centrant sur un secteur particulier de l'économie, on pourra mettre en regard les dynamiques qui lui sont propres et les propriétés sociales de ses dirigeants plus clairement que si l'on s'était intéressé au capitalisme français tout entier. En se focalisant sur l'énergie, on isole un ensemble de phénomènes (libéralisations, privatisations, internationalisations) caractéristiques de la période considérée et interprétées comme des manifestations du retrait de l'État de la gestion des entreprises.

Le secteur de l'énergie français a ceci de particulier que ses opérateurs partagent un grand nombre de dirigeants, par l'intermédiaire des CA. Ainsi, durant toute la période étudiée, les entreprises considérées sont liées entre elles par des dirigeants siégeant au conseil de plusieurs d'entre elles. Des liens financiers, notamment entre opérateurs et fournisseurs pétroliers et parapétroliers, opérateur nucléaire et constructeurs nucléaires – complètent ce schéma. Ce partage, outre le fait qu'il témoigne d'une certaine coordination du secteur et le cas échéant d'une gouvernance, assure une certaine homogénéité aux entreprises du secteur. Enfin, le secteur de l'énergie est en France un secteur très concentré, les secteurs du gaz, du charbon et de l'électricité faisant l'objet de monopoles et les secteurs pétroliers, parapétroliers et de la construction nucléaire étant dominés, au début des années 1990, par un ou deux opérateurs, correspondant en cela au schéma proposé par N. Fligstein (2001). Cette concentration assure que, en s'intéressant aux dix plus grandes entreprises du secteur, on couvre la quasi-totalité des positions de pouvoir du secteur privé. Le secteur de l'énergie, au début des années 1990, est ainsi dominé par une dizaine d'opérateurs aux rapports étroits avec l'État, via la même administration de tutelle, dont les instances de gouvernance sont liées par des dirigeants communs. Est-il pour autant pertinent de mettre au même plan les dirigeants de ces entreprises au sein d'une catégorie commune (*dirigeants énergéticiens*) : de rassembler le dirigeant d'une entreprise de 5 000 employés comme Technip et celui d'une multinationale telle qu'Elf ? Les carrières de dirigeants passés d'un opérateur à l'autre sont régulières : un dirigeant de la COGEMA (société dont est issue Areva) rejoindra, comme François de Wissocq, le comité directeur d'Elf en 1990. Pierre Vaillaud, numéro deux de Total, prend la tête de Technip en 1992. La différence de taille entre deux entreprises n'obère donc pas les échanges de cadres dirigeants. Ceux-ci ont lieu au sein du CE, instance que l'on se propose de prendre en compte.

## ***Définition de la population***

### *Sélection des entreprises*

Cette enquête porte, selon la période, sur les cinq à huit plus grandes entreprises du secteur énergétique (voir Annexe 1). Elles ont été sélectionnées selon deux critères : elles ont figuré parmi les plus grandes entreprises dominant le secteur de l'énergie ;

et ont plus de la moitié de leur chiffre d'affaires qui provient d'activités ayant trait à l'énergie. La COGEMA est une entreprise spécialisée dans l'extraction d'uranium, la fabrication et le retraitement de combustible nucléaire. Elle est issue d'une filiale industrielle du CEA en 1976. Elle fusionne avec Framatome (constructeur de chaudières nucléaires) en 2001 pour donner Areva. Elf Aquitaine est un groupe dont les principales activités sont l'exploration-production de pétrole, le raffinage et la distribution de produits pétroliers. Créée en 1976 par la fusion de deux entreprises publiques, Elf reste public jusqu'en 1994. Total, autre pétrolier français, avec une présence de l'État historiquement moins marquée, fusionne avec Elf en 1999. EDF et Gaz de France ont été créés en 1946, par fusion des entités marchandes actives dans les domaines de l'électricité et du gaz. Elles sont détentrices de monopoles sur la distribution (EDF seulement), la production, l'importation et l'exportation d'électricité et de gaz jusqu'en 2000 et 2001 respectivement. Suez est issue de la nationalisation du Canal de Suez en 1956. Longtemps holding financière, l'entreprise évolue à partir du début des années 1990 vers les domaines de l'eau et de l'électricité. Son recentrage progressif sur ces métiers justifie sa présence dans la base de données à partir de 1996, date à laquelle ces activités représentent 50 % de son chiffre d'affaires. Gaz de France fusionne en 2008 avec Suez pour constituer GDF Suez. Technip, enfin, est une entreprise spécialisée dans la construction d'infrastructures pétrolières. Relativement petite dans les années 1990 comparativement aux autres firmes sélectionnées, elle grandit au cours de la période considérée par des opérations de croissance externe dont la plus remarquable est l'acquisition de Coflexip en 2000 (qui n'a pas été prise en compte en raison de sa taille et du manque d'informations disponibles sur ses dirigeants).

On a écarté Alstom, responsable de la construction de la partie conventionnelle des centrales nucléaires, mais caractérisée par une structure conglomerale, avec des activités conséquentes dans les transports (Alstom est le constructeur du TGV), ce qui rend difficile son identification comme un pur énergéticien et a nécessairement une incidence sur ses relations avec l'État. Enfin, le spectre d'étude étant les *grands* énergéticiens français, nous avons écarté les entreprises issues de la libéralisation des marchés du gaz et de l'électricité, comme Direct énergie ou Altergaz.

### *Quels individus ?*

On peut distinguer trois approches méthodologiques dans la littérature portant sur de larges populations de dirigeants. Une première approche se concentre sur les PDG, plus facilement identifiables (Bauer et Bertin-Mouro, 1997, 2007). Pourtant, les justifications sur lesquelles repose le rôle prééminent donné aux PDG se sont érodées ces dernières années, alors que les firmes ont redéfini leurs opérations (Mizruchi, 1996). Durant les années 1980 et 1990, dans de nombreuses compagnies, les PDG ont mis en place des équipes rassemblant les plus hauts dirigeants, dans le but de les réunir fréquemment et de prendre des décisions conjointement<sup>3</sup>. L'importance de cette équipe transparaît dans les rapports annuels des firmes, où une liste des dirigeants exécutifs apparaît de manière systématique dans les années 1980. Des enquêtes récentes prennent pour objet des populations élargies, comme les enquêtes de P. François (2010) ou de C. Comet et J. Finez (2010) qui s'intéressent aux administrateurs des cent plus grandes firmes françaises. Mais ceux-ci sont le plus souvent PDG ou DG de très grandes entreprises et, à ne sélectionner que les administrateurs, on occulte la majeure partie des CE. C'est du moins le

3. « Vous, dites-nous, qui c'est le "nous" ? Ah, pardon, je dis "nous" parce qu'on prenait les décisions collégalement, le CE. » (Entretien avec un dirigeant pétrolier).



cas dans le secteur de l'énergie, dont les dirigeants exécutifs occupent peu de postes d'administrateurs. Enfin, les études incluant les CE sont rares. F.-X. Dudouet et H. Joly (2010) les prennent en compte mais se restreignent aux seules entreprises du CAC 40. M. Lévy-Leboyer (1979) y mêle les membres de CA, mais ne fait pas la distinction entre dirigeants exécutifs et membres du conseil, pourtant cruciale à notre sens. Leur sélection par tri aléatoire parmi une population de dirigeants du CAC 40 privilégie la création d'un échantillon représentatif au détriment d'une cohérence sectorielle.

Les dirigeants ont été identifiés à partir de listes fournies par les firmes dans leurs rapports d'activités annuels. Les données biographiques concernant les dirigeants sont principalement issues du *Who's Who* France. Les notices de cet annuaire mondain mentionnent peu l'appartenance à un parti politique, même quand celle-ci est notoire comme pour E. Alphandéry, ancien ministre de l'Économie pour l'UDF, ce qui nous mène à sous-estimer les engagements aussi bien politiques que syndicaux et explique leur absence dans les résultats de l'enquête. Le principal biais constaté concerne la surreprésentation des hauts fonctionnaires dans les années 1990 dans la base de données constituée, due à l'utilisation du *Who's Who* (qui privilégie la fonction publique, et donc les anciens hauts fonctionnaires). Pour les années plus récentes, il a été possible de combler cette lacune en tirant parti des biographies livrées par les rapports d'activités. Pour estimer la représentativité de la base de données construite, il paraît plus intéressant de penser en termes de positions occupées que de personnes. Effectivement, un même dirigeant peut occuper plusieurs positions dans différentes entreprises, et ce de manière simultanée. Ainsi, 435 dirigeants occupent 608 positions au cours de la période. Les analyses statistiques sur lesquelles s'appuie cette étude reposent sur 80 % des positions occupées.

## La domination historique des grands corps d'État

### *Un secteur historiquement lié à l'État*

Les analyses menées sur les données tirées de rapports d'activités des principales firmes montrent une certaine constance dans le recrutement des membres de CE dans les années 1980 (Tableau 1). Plus de 70 % d'entre eux sont issus de la haute fonction publique, statistique qui reste stable durant la décennie. Ils ont plutôt un profil « technique », le tiers d'entre eux est issu des administrations chargées de la politique énergétique (DGEMP, CEA, IFP). Par ailleurs, seuls 25 % à 30 % d'entre eux ont fait l'expérience d'un cabinet ministériel (parmi une population élevée dans la hiérarchie des administrations centrales). Cette origine est jugée légitime, et même prestigieuse, comme en attestent les titres qui accompagnent les noms des *anciens* hauts fonctionnaires dans les rapports annuels des entreprises : « ingénieur général des mines » ou « inspecteur général des finances ». Non seulement l'usage de ces titres est une indication que l'appartenance des dirigeants énergéticiens à de grands corps d'État est revendiquée par leurs entreprises, mais encore que ces fonctions sont considérées comme étant dans le prolongement de leur carrière de hauts fonctionnaires quand ils étaient au service de l'État, comme le soulignait par exemple E. Suleiman (1979). Cette domination des hauts fonctionnaires se traduit également, et ce jusqu'au début des années 1990, par un prestige important accordé aux représentants de l'administration, prestige directement lié au pouvoir qui leur est attribué. Ainsi, un ancien commissaire du gouvernement nous a rappelé en entretien que, avant la libéralisation du marché de l'électricité, le représentant de l'État siégeait à la droite du Président d'EDF lors des CA.

TABLEAU 1. – *Carrière des dirigeants énergéticiens dans les années 1980 (CA et CE confondus)*

	Étranger (%)	Fonctionnaire (%)	Administration énergie (%)	Cabinet (%)	Élysée/Matignon (%)	Obs.
1980	0	71	35	27	10	51
1984	0	73	30	27	11	64
1988	0	74	30	32	12	57

*Lecture* : En 1980, 35 % des dirigeants sont passés par l'administration de l'énergie et 27 % par un cabinet.

Jusqu'en 1992, date de retrait de l'État de Total et d'abandon du monopole délégué sur le pétrole, l'État domine très largement un secteur que ses administrations ont en grande partie contribué à créer ou du moins à organiser (Jobert et Muller, 1987). Les principaux groupes de ce secteur stratégique sont publics ou ont un actionariat largement dominé par l'État ou ses agences. Ainsi, si EDF et Gaz de France sont des entreprises publiques, la COGEMA (entreprise à l'origine d'Areva) est contrôlée par le CEA (Commissariat à l'énergie atomique). Elf est contrôlée à 65 % par l'État, actionnaire minoritaire de Total et Framatome. Enfin, les entreprises du secteur parapétrolier comme Technip sont contrôlées par l'IFP (Institut français du Pétrole, institut parapublic chargé de la recherche dans le domaine du pétrole) et des capitaux en provenance des deux groupes pétroliers. Ce contrôle de capitaux donne à l'État un pouvoir de nomination des dirigeants de ces entreprises, qu'il s'agisse des CA ou des CE. Les CA des entreprises publiques (Gaz de France, EDF et la COGEMA) sont organisés sur un principe tripartite : le conseil comporte six représentants de l'État, issus de différentes administrations, six représentants de salariés et six « personnalités qualifiées », généralement des dirigeants de grandes entreprises françaises. C'est également le ministre de l'Industrie qui choisit ces personnalités qualifiées, sur proposition de la direction de l'énergie (AN 20090049/3)<sup>4</sup>. Par ailleurs, l'État, par l'intermédiaire de la DGEMP, bénéficie de représentants aux conseils de Total, Elf et Framatome, en proportion des droits de votes qui lui sont dévolus en tant qu'actionnaire. Les CA sont ainsi marqués, dans les années 1980 et au début des années 1990, par l'importance des hauts fonctionnaires en leur sein. Il revient enfin au gouvernement de nommer les dirigeants exécutifs d'entreprises publiques, longtemps administrées par une dyarchie directeur général-président. Cette période correspond à celle de la domination du pôle de dirigeants issus de la haute fonction publique sur les instances dirigeantes des grands groupes de l'énergie : le CA, mais aussi le CE. Cette domination est exercée par des hauts fonctionnaires en activité issus des administrations des ministères de l'Industrie et de l'Économie et des Finances comme par d'anciens dirigeants du service public, reconvertis dans le secteur concurrentiel.

Dès les années 1990, on remarque (Tableau 2) que les profils des administrateurs et des dirigeants exécutifs diffèrent. Les administrateurs sont plus souvent issus de la fonction publique (les représentants de l'État sont choisis au sein de la haute fonction publique). Les étrangers ne sont quasiment pas présents dans ces instances

4. Ces références indiquent la cote du dossier concerné aux Archives nationales, au sein des archives de la DGEMP.

de gouvernance. Par ailleurs, les administrateurs issus de la haute fonction publique sont majoritairement passés par des cabinets ministériels (64 %), dont pour une large part ceux de l'Élysée ou de Matignon (21 %). Il faut y voir le reflet des carrières des fonctionnaires à la tête des directions les plus prestigieuses, du Trésor comme du Budget par exemple, qui y siègent de droit.

TABLEAU 2. – *Profil des dirigeants énergéticiens en 1992*

1992	Étranger (%)	Fonctionnaire (%)	Administration énergie (%)	Cabinet (%)	Élysée/Matignon (%)	Obs.
CA	01	90	52	64	21	83
Comex	00	69	36	39	14	48

### ***Un grand commis de l'État, Philippe Rouvillois***

Fils de général, né à Saumur en 1935, P. Rouvillois fait ses études secondaires à Strasbourg, puis au lycée Louis-le-Grand, à Paris. Après des études de droit et à l'IEP de Paris, il intègre la promotion Vauban de l'ENA. Il rejoint ensuite l'Inspection des finances. Il est depuis deux ans chargé de mission à la Direction générale des impôts quand il est appelé comme conseiller technique au cabinet de Michel Debré, au ministère de l'Économie et des Finances. De 1968 à 1987, il gravit tous les échelons de la Direction des Impôts, dont il prend la direction de 1987 à 1988, date à laquelle il dirige également le CA de la SNCF. Ce n'est que tardivement qu'il rejoint le secteur énergétique : de 1989 à 1995, il est Administrateur général du CEA et Président de CEA Industrie. Il quitte cette institution peu avant la création d'Areva, en 1999, dont il devient administrateur en 2002. Durant cette période, il est également membre du Conseil économique et social, administrateur de COGEMA et Framatome (Source : *Who's Who France 2009*).

Le régime décrit ici, en vigueur jusque dans les années 1990, date à partir de laquelle on observe des évolutions notables (voir Tableaux 4 et 5), fonctionne selon la logique identifiée par P. Bourdieu dans la *Noblesse d'État*. Durant cette période, les entreprises recrutent dans leurs états-majors des membres des corps d'État les plus prestigieux (corps des Mines, Inspection générale des finances). Les entreprises publiques se trouvent dans une double relation de dépendance vis-à-vis de l'État : non seulement celui-ci en est le principal actionnaire, mais il conserve durant cette période un monopole sur les attributs de légitimité.

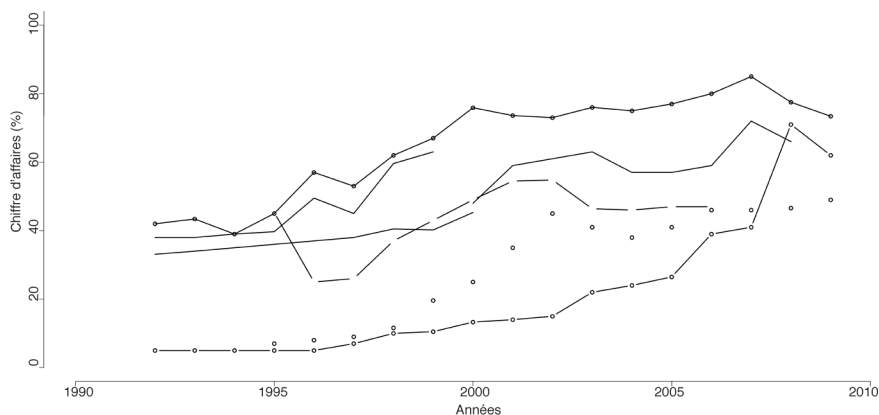
### ***Libéralisations, privatisations, internationalisations, les bouleversements des années 1990-2000***

Le secteur de l'énergie des années 1990 et 2000 est en pleine mutation. Les mouvements de privatisation des années 1986-1988 puis 1993-1994 constituent une première contrainte pesant sur le modèle qui prévalait jusqu'ici. Ce désengagement de l'État des capitaux des entreprises a commencé dans le secteur de l'énergie avec le retrait des capitaux de Total, dont l'État contrôlait en 1990 encore 40 % des droits de vote. L'État s'est ensuite désengagé d'Elf Aquitaine, dont il ne détenait plus que 13 % des capitaux en 1994 (contre 65 % en 1986). Ce retrait s'est manifesté au-delà du secteur pétrolier, ces deux grandes entreprises étant très présentes au capital des

principales firmes parapétrolières telles que Technip ou Coflexip et s'en étant retirées progressivement dans les années 1990. Dans le cadre des lois de 2004 et 2005, les capitaux d'EDF et Gaz de France ont été ouverts au public et les deux entreprises introduites en bourse. Enfin, la fusion de Suez avec Gaz de France a mené l'État à abandonner le contrôle du groupe public, et à se cantonner à un rôle d'actionnaire minoritaire. Dans un tel contexte, les grandes entreprises de l'énergie ne constituent plus pour la haute fonction publique un débouché naturel. De plus, la légitimité du parcours de ces hauts fonctionnaires est entamée par l'affaiblissement de l'action économique de l'État.

Le processus d'intégration européenne, redynamisé par le Traité de Maastricht, a mené la Commission européenne à proposer aux États membres des directives de libéralisation des marchés de l'électricité et du gaz (Jabko, 2009). Sous la menace d'un processus juridique à partir des directives portant sur la concurrence dans le cas du non-aboutissement du processus politique, les gouvernements des États membres parviennent en 1996 à un accord, après plus de neuf ans de négociations. La transposition des directives de 1996 et 1997 a lieu en 2000 et 2001 en France, par l'intermédiaire des lois sur la modernisation des secteurs électrique et gazier (Chevalier et Percebois, 2008). Cette libéralisation a transformé les monopoles de droit en matière de distribution, de transport, d'importation, et de production dont bénéficiaient EDF et Gaz de France depuis les lois de nationalisation de 1946 en des monopoles de fait. Dans le secteur pétrolier, la loi du 31 décembre 1992, créant un grand marché européen de produits pétroliers, rendant caduque la loi pétrolière du 30 mars 1928, qui soumettait tout le secteur pétrolier à un régime d'autorisation, a également largement été impulsée par la Commission européenne. Ce processus est renforcé avec la loi Nouvelle organisation du marché de l'électricité de 2010, qui élargit la libéralisation du marché électrique aux moyens de production d'EDF.

FIGURE 1. – *Internationalisation des entreprises de l'énergie*



Lecture : En trait plein, la COGEMA et Framatome, puis Areva. En trait discontinu, Suez. En pointillés, EDF. Gaz de France puis GDF Suez sont en alternance de points et traits. Enfin, Technip se trouve en haut.

La troisième évolution concernant le secteur énergétique est liée à la localisation des activités des firmes. Afin de faire face à d'éventuelles pertes de parts de marché

en France, EDF et Gaz de France se sont lancées dans un processus d'internationalisation qui les a menées en 2013 à réaliser moins de 50 % de leur chiffre d'affaires en France (Figure 1). Faisant face à une baisse de la demande en France, Areva procède également à une internationalisation progressive de ses activités.

Ces trois évolutions placent les entreprises d'énergie dans une situation de très grande incertitude (Reverdy, 2012), largement inédite depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Les enjeux auxquels elles doivent faire face se déploient sur deux fronts. Affrontant une concurrence (au moins potentielle) accrue sur leur marché domestique, elles doivent s'internationaliser – et cette dynamique d'internationalisation passe notamment par l'impératif qui leur est fait de relâcher sensiblement les liens qui peuvent encore les associer à l'État : pour trouver des investisseurs et des partenaires industriels, il leur faut faire la preuve que l'État français n'est plus en position de s'immiscer dans la définition de leur stratégie et de leur gestion. Mais les entreprises énergétiques sont simultanément confrontées à un environnement radicalement transformé, qui les expose notamment à une concurrence accrue. Si l'on admet, comme nous en faisons plus haut l'hypothèse, que les dirigeants des firmes constituent une ressource dans les luttes concurrentielles dans lesquelles elles sont engagées, comment ces deux enjeux sont-ils susceptibles de transformer les propriétés sociales de ceux qui les dirigent ?

#### *Un espace des carrières précisant les ressources à disposition des entreprises*

À l'issue des profondes transformations des années 1990-2000, les énergéticiens sont toujours issus des mêmes milieux sociaux. Ils sont plus de 30 % à avoir un père haut fonctionnaire, industriel ou dirigeant d'une grande entreprise, dans des proportions stables tout au long des deux décennies<sup>5</sup>. Plus largement, la stratification des origines sociales de ces dirigeants est stable durant toute la période, avec moins de 20 % de dirigeants issus des classes populaires et moyennes. Pourtant, les carrières suivies par ces héritiers se modifient substantiellement au cours de cette période. Les propriétés sociales des dirigeants des firmes énergétiques construisent un espace fortement contrasté, qui peut se décrire à l'aide d'une analyse des correspondances multiples.

Les variables utilisées pour construire cet espace répondent à plusieurs jeux d'hypothèses sur les carrières des énergéticiens. Un premier ensemble de variables décrit la carrière dans le secteur public, les dirigeants des grands groupes ayant la caractéristique d'être issus de grands corps d'État et donc passés par l'administration et ayant éventuellement fait l'expérience d'un cabinet ministériel. Cet ensemble correspond à l'hypothèse selon laquelle les entreprises ont besoin de ressources propres à l'administration ou à la sphère politique et recrutent ainsi des dirigeants ayant à la fois une bonne connaissance de ces univers et des relations avec ceux-ci. Un second ensemble d'indicateurs s'attache à exposer les secteurs d'origine des dirigeants issus du secteur concurrentiel. On questionne ainsi la dépendance des firmes énergétiques au secteur concurrentiel. On comptabilise également le nombre d'entreprises au sein desquelles un énergéticien a effectué sa carrière, afin de caractériser ceux dont l'atout est la fidélité à une entreprise, selon l'expression de M. Bauer et B. Bertin-Mourot (1987). Ici, c'est le fait que l'on recrute un dirigeant selon sa légitimité (interne et due à une bonne connaissance de l'entreprise) que l'on interroge. Un troisième groupe décrit l'implication des dirigeants dans les diverses commissions et conseils d'administration d'institutions et établissements publics, selon l'hypothèse du *government*

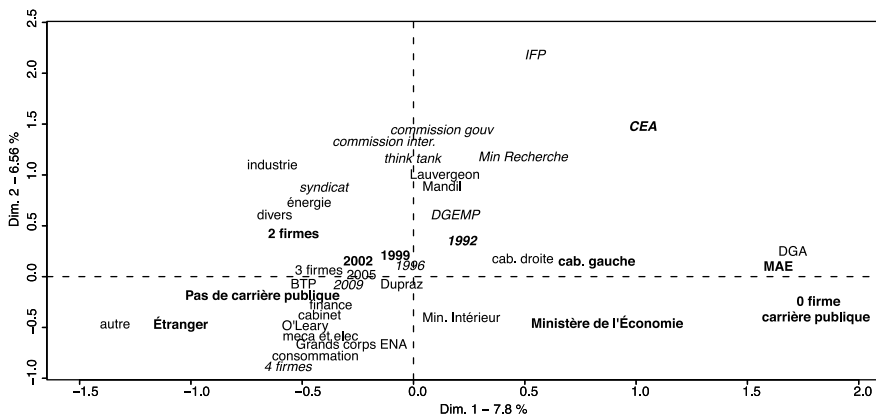
5. Statistiques constituées à partir des notices du *Who's Who* France des dirigeants énergéticiens.

*scan* de M. Useem (1984) mise en évidence aux États-Unis d'après laquelle de nombreux dirigeants du secteur concurrentiel siègent dans ces commissions afin d'entretenir des liens avec l'administration ou le politique. Bien que peu discutée dans la littérature sur les élites, cette hypothèse nous semble essentielle pour comprendre la présence forte de dirigeants aux carrières publiques. Un dernier ensemble s'intéresse à la nationalité de l'énergéticien et à son éventuelle expérience internationale. On s'appuie ainsi sur l'hypothèse que, dans un contexte de forte internationalisation du secteur, les entreprises de l'énergie cooptent des individus ayant une connaissance des marchés internationaux, et un capital social afférent. Ces différentes hypothèses définissent 13 variables actives, et 41 modalités définissant les carrières de 324 dirigeants dont les carrières sont connues.

TABLEAU 3. – *Description des variables actives de l'ACM*

<i>Carrière dans le secteur public (6 variables, 19 modalités)</i>
<p>Principalement menée : À la DGEMP, au ministère des Affaires étrangères, au ministère de l'Économie, au ministère de l'Industrie (sauf DGEMP), au ministère des Transports ou de l'Équipement, au ministère de la Recherche, dans les grands corps de l'ENA, au ministère de l'Intérieur, dans des cabinets ministériels.</p> <p>A travaillé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dans un cabinet de droite.</li> <li>– dans un cabinet de gauche.</li> </ul> <p>A occupé des fonctions politiques.</p> <p>A travaillé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– à l'IFP.</li> <li>– au CEA.</li> </ul>
<i>Carrière dans le secteur privé (2 variables, 12 modalités)</i>
<p>Principalement menée dans les secteurs de l'énergie, de la finance, des biens de consommation, mécanique et électricité, des télécommunications, de la construction, de l'industrie.</p> <p>Nombre d'entreprises au sein desquelles un dirigeant a travaillé : 0, 1, 2, 3, 4 et plus.</p>
<i>Participation à des commissions gouvernementales ou intergouvernementales (4 variables, 8 modalités)</i>
<p>A siégé au sein d'une commission gouvernementale (Conseil d'analyse économique, etc.).</p> <p>A siégé au sein d'une commission intergouvernementale (Agence internationale de l'énergie, etc.).</p> <p>Anime un <i>think tank</i>.</p> <p>A des responsabilités au sein d'un syndicat patronal.</p>
<i>Nationalité française (1 variable, 2 modalités)</i>

FIGURE 2. – *Propriétés des dirigeants de l'énergie*



Note : Plan principal (axe 1-axe 2) de l'analyse des correspondances multiples.

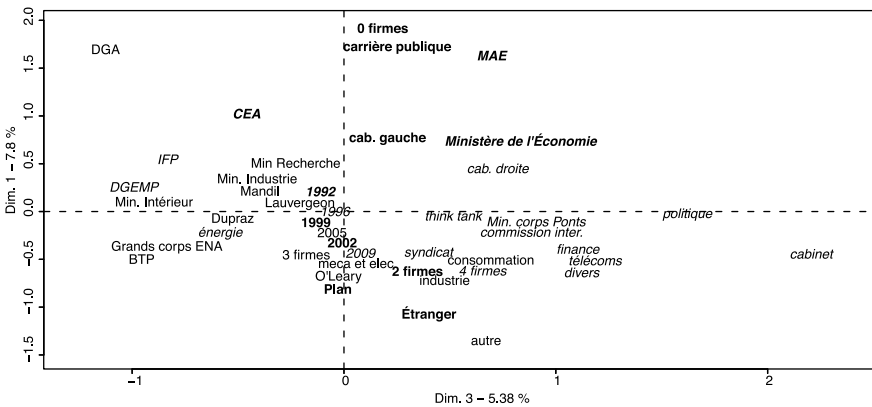
Les modalités contribuant de manière marginale aux axes ne sont pas projetées, pour des raisons de lisibilité.

En caractères romains, quelques noms de dirigeants sont projetés. La carrière de John O'Leary est présentée page 489. Anne Lauvergeon prend la tête d'Areva en 1999, après une courte carrière dans le corps des Mines, terminée par un poste de secrétaire générale adjointe de l'Élysée. Bernard Dupraz est un dirigeant d'EDF, qui l'a rejointe après une courte carrière dans l'administration (de l'énergie). Claude Mandil a dirigé la DGEMP pendant les années 2000 après une longue carrière dans l'administration et dans des cabinets. Il a siégé au titre de DGEMP puis à titre personnel dans de nombreux CA. Lecture : En gras, les modalités les plus contributives de l'axe 1. En italiques, celles contribuant le plus à l'axe 2. Dans l'interprétation des axes, on se permettra de faire intervenir d'autres variables, contributives mais légèrement en dessous du seuil choisi.

Les trois premiers axes définis par l'ACM représentent respectivement 7,8 % de la variance, 6,6 % et 5,4 %. Le premier axe extrait par l'analyse est principalement construit (Figure 2) autour d'une opposition entre des traits de carrière propres à d'anciens hauts fonctionnaires et des caractéristiques de dirigeants issus du secteur privé. Ainsi, les appartenances passées à des administrations d'où sont issus les administrateurs publics des entreprises (MAE, ministère de l'Économie) et le fait de n'avoir jamais quitté l'administration sont les variables les plus fortement associées positivement à la première dimension. À l'opposé, les variables jouant négativement sont celles caractérisant des carrières dans le privé et le fait d'être étranger. Cet axe traduit une opposition mise en évidence par P. Bourdieu (1989) entre patrons d'État et patrons du privé. Le fait que cette dimension soit la plus structurante montre que la tension décrite plus haut entre ouverture vers le secteur concurrentiel – et notamment international – et recherche d'un adossement à l'État est bien la plus importante pour les entreprises. Le second axe structurant l'espace des carrières est déterminé par une opposition entre des caractéristiques marquant l'appartenance d'un dirigeant au secteur de l'énergie (secteur de l'énergie, DGEMP, CEA, IFP) et des caractéristiques de dirigeants ayant fait une carrière, dans le privé et/ou dans le public, dans d'autres secteurs (biens de consommation, grands corps de l'ENA). On retrouve également l'attribut qui identifie des dirigeants ayant travaillé dans quatre entreprises au moins, caractéristique souvent partagée dans notre échantillon par les financiers. Cette opposition marque bien la forte identité du secteur de l'énergie, au sein duquel un certain nombre de dirigeants mènent l'ensemble de leur carrière, aussi bien dans

l'administration que dans les entreprises. L'association des entreprises et des administrations, au sein du même pôle, montre la circulation des individus à travers ces divers espaces. Également associées positivement à cet axe figure la participation à des commissions (*think tank*, commission gouvernementale, etc.), que l'on peut interpréter comme la marque que les individus de ce pôle se rencontrent dans ces espaces, qui mélangent dirigeants du privé et du public. À partir de nos hypothèses, ce second axe marque donc la connaissance du secteur de l'énergie. La dernière dimension de l'espace des carrières marque une opposition plus subtile (Figure 3). Cet axe oppose deux types de ressource pour les entreprises du secteur. Celles-ci doivent faire le choix entre des dirigeants familiers de leur administration de tutelle (DGEMP, CEA et IFP) et du secteur de l'énergie et des dirigeants plus éloignés du cœur de métier, mais dont les ressources peuvent être cruciales. Ces derniers sont entre autres issus des sphères politiques (dirigeants issus de la sphère politique ou ayant fait l'essentiel de leur carrière au sein de cabinets ministériels, syndicat patronal), des acteurs dont la compétence réside plus dans le carnet d'adresses et une connaissance fine des rouages des sommets de l'État. Une autre caractéristique des dirigeants se situant à droite de l'axe 3 est leur inscription dans un espace international (carrière au MAE, participation à une commission intergouvernementale), à l'heure où les entreprises françaises de l'énergie s'internationalisent. Ces dirigeants sont également issus des secteurs financiers, dont l'appui est crucial dans des phases de développement des entreprises et des télécommunications (dans le privé ou dans le public « Min corps des Ponts »), qui a mis en œuvre les mêmes réformes que les secteurs électrique et gazier et constitue de ce fait un repère. De manière générale, le pôle à droite de l'axe 3 rassemble des dirigeants qui représentent des ressources nécessaires au déploiement international des activités des énergéticiens.

FIGURE 3. – *Propriétés des dirigeants de l'énergie*



Note : Plan secondaire (axe 1-axe 3) de l'analyse des correspondances multiples. En gras, les modalités les plus contributives de l'axe 1. En italiques, celles contribuant le plus à l'axe 3.

Nous avons choisi de projeter les caractéristiques de l'ensemble des individus de la période considérée (1992-2010) dans un espace unique. Afin de rendre compte des transformations des propriétés sociales des énergéticiens, des variables indiquant la



présence d'un dirigeant au sein de la base pour quelques années de référence ont été utilisées comme variables passives. Cet ajout permet de dynamiser une méthode dont l'aspect statique est reconnu comme l'une des limites (Duval, 2013). Les variables temporelles (Figures 2 et 3) indiquent une dynamique le long des axes 1 et 3, que l'on peut interpréter comme un remplacement des hauts fonctionnaires par des dirigeants issus du secteur privé et à plus forte raison ayant une expérience internationale, mais également comme une modification des carrières des hauts fonctionnaires, plus politiques et éloignées du secteur de l'énergie (axe 3).

TABLEAU 4. – *Démographie des CE*

	Étranger (%)	Fonctionnaire (%)	Administration énergie (%)	Cabinet (%)	Élysée/Matignon (%)	Obs.
1992	00	69	36	39	14	48
1995	02	58	31	31	03	49
2000	10	49	24	34	15	48
2004	13	23	23	33	14	54
2009	14	23	08	23	10	56
2014	16	28	18	20	11	56

TABLEAU 5. – *Démographie des CA*

	Étranger (%)	Fonctionnaire (%)	Administration énergie (%)	Cabinet (%)	Élysée/Matignon (%)	Obs.
1992	01	90	52	64	21	83
1995	02	82	50	47	14	81
2000	16	67	31	39	15	90
2004	23	64	28	45	24	66
2009	22	62	35	51	24	67
2014	25	52	30	36	18	44

L'espace des propriétés sociales permettant de décrire les carrières des dirigeants du secteur de l'énergie s'organise donc autour de clivages tranchés, que viennent partiellement recouvrir des dynamiques temporelles : entre la fin des années 1980 et le début des années 2010, les profils dominants sont davantage ceux de dirigeants issus du secteur privé et de carrières internationales que de dirigeants issus de la haute fonction publique, nécessairement plus étroitement inscrits dans un espace hexagonal. Ces évolutions au sein de la population de dirigeants montrent que les dirigeants énergéticiens de 2010 ne sont pas ceux de 1990. Le corporatisme n'est donc pas suffisant pour expliquer les carrières des corpsards, beaucoup moins nombreux en 2010 qu'en 1990 (Tableaux 4 et 5). Cette transformation de la pondération relative des profils de carrière entre le début et la fin de la période peut s'interpréter comme

une réponse fonctionnelle aux deux enjeux auxquels les entreprises énergétiques doivent faire face : sommées de prendre pied sur de nouveaux marchés internationaux, elles remplacent d'anciens hauts fonctionnaires par des dirigeants étrangers pour manifester la perte d'influence de l'État français sur la définition de leur stratégie, et pour simultanément bénéficier d'une compétence accrue et d'un capital social plus pertinent pour prendre pied sur ces nouveaux marchés. Par ailleurs, confrontées à des évolutions rapides de l'environnement réglementaire et législatif, elles prennent appui sur des dirigeants aux connaissances et capitaux sociaux susceptibles de les guider dans ces dynamiques, voire d'intercéder en leur faveur. C'est ainsi que l'on peut interpréter le maintien relatif de dirigeants anciens conseillers à l'Élysée ou de Matignon (11 % en 2014 contre 14 % en 1992, Tableau 4).

Les stratégies d'internationalisation des entreprises les ont poussées à recruter davantage d'administrateurs étrangers : leur proportion passe de 2 % à 16 % dans les CA de 1995 à 2000. Ceux-ci démarquent les firmes du secteur de l'énergie vis-à-vis de leur dépendance historique à l'État français et leur permettent de s'appuyer sur des réseaux d'interconnaissance externes au seul périmètre hexagonal. « On a pris des mesures : on a fait entrer un Allemand au conseil d'EDF, d'électricité de Bavière. » (un ancien dirigeant d'EDF à propos de l'internationalisation d'EDF dans les années 1990). Ces dirigeants étrangers siègent essentiellement aux CA de grands groupes français. Ils ont travaillé pour moitié dans le secteur de l'énergie, ce qui confirme l'hypothèse d'un besoin pour les entreprises françaises d'obtenir des informations sur les marchés énergétiques européens. Et d'afficher à de futurs partenaires internationaux leur propension à collaborer. Un troisième quart a fait l'essentiel de sa carrière dans le secteur financier, secteur qui permet une vision globale de l'économie.

À l'issue de ces premières analyses, on serait tenté de conclure à des évolutions semblables pour les CA et CE. On omettrait le fait que l'État contrôle les nominations d'administrateurs dans les entreprises dont il détient des capitaux, mais pas des membres des CE. Parmi ces dirigeants, on trouve essentiellement des directeurs des plus grandes directions, comme le directeur du Trésor, passés donc par des cabinets et à plus forte raison Matignon ou l'Élysée. Ceci explique la grande proportion d'administrateurs passés en 2014 par des cabinets (36 %), par l'Élysée ou Matignon (18 %).

## Un double mouvement bouleversant les fondations du secteur

Pour préciser la portée et la robustesse de ces premiers résultats, il est nécessaire de revenir à l'une de nos hypothèses de départ, la différence entre CA et CE. En l'omettant jusqu'ici, on a exclu toute dynamique divergente des deux institutions. On a également considéré les firmes de la même manière, tandis que nous insistions sur leurs différences dans la deuxième partie. Afin de mieux comprendre les évolutions des deux instances, nous introduisons deux nouveaux jeux d'hypothèses permettant de comprendre comment s'articulent les deux dynamiques mises en évidence selon les caractéristiques des firmes et quels dirigeants elles concernent. Sans doute, si la substitution d'un profil privé et international de dirigeants à un profil public et national est une manière de faire face à une internationalisation accrue des activités qui imposerait une réduction spectaculaire des liens avec l'État, alors cette substitution doit être davantage marquée dans les entreprises plus internationalisées. De même, la substitution de dirigeants aux compétences resserrées sur le secteur de l'énergie à des

dirigeants plus « politiques » ne concerne pas de la même manière toutes les firmes. Mais d'autres dynamiques peuvent avoir des implications proches, ou similaires : indépendamment de l'internationalisation de leur activité, les firmes du secteur de l'énergie ont vu la part de l'État dans leur actionnariat diminuer très sensiblement – quoique dans des proportions très inégales d'une entreprise à l'autre – et si, comme on l'a vu, la part prépondérante des hauts fonctionnaires chez les dirigeants énergétiques a longtemps traduit le contrôle direct de l'État sur les entreprises qu'ils dirigent, alors la réduction de ce contrôle peut aussi se traduire, toutes choses égales par ailleurs, par une baisse de l'emprise des anciens hauts fonctionnaires. Enfin, les entreprises d'énergie ne sont pas isolées des firmes de taille comparable opérant dans d'autres secteurs économiques. On cherchera donc à prendre en compte l'influence des pratiques de recrutement des entreprises de taille comparable en France, qui constituent l'environnement institutionnel des instances dirigeantes. La composition des instances dirigeantes des entreprises de l'énergie va dépendre de ce vivier, dont les pratiques vont contraindre le recrutement, qu'elles servent de référence aux recruteurs, ou qu'elles s'imposent à eux, pour des besoins de légitimité (DiMaggio et Powell, 1983).

Le second jeu d'hypothèses que nous souhaitons tester ne concerne plus les entreprises, mais leurs dirigeants. Les dirigeants sont susceptibles de constituer des ressources pour les entreprises qu'ils dirigent sur un triple plan : ils disposent d'une compétence spécifique (c'est l'argument du capital humain), d'un réseau efficace (le capital social) et fonctionnent comme des marqueurs statutaires (le capital symbolique) – et, de ces trois types de ressource, ils peuvent faire bénéficier les entreprises qu'ils dominent. On peut supposer que le poids relatif de ces ressources, dans le processus de recrutement, jouera inégalement selon le rôle assigné au dirigeant. Plus précisément, le rôle statutaire et symbolique sera plus marqué pour les dirigeants les plus visibles, ceux qui appartiennent au CA, que pour les dirigeants plus opérationnels, ceux qui appartiennent au CE. On peut ainsi faire l'hypothèse que la substitution des profils privés aux profils publics concernera avant tout les dirigeants dont on peut penser que, dans le portefeuille de ressources qu'ils procurent aux entreprises, la part symbolique et statutaire est la plus importante. Si l'on admet que les administrateurs sont, davantage que les membres des CE, susceptibles d'être choisis comme des marqueurs symboliques d'une stratégie d'entreprise, alors cette substitution est susceptible de les concerner, plus que les dirigeants exécutifs.

Pour tester ces deux jeux d'hypothèses, nous construisons deux régressions dont les variables dépendantes sont, pour l'une, la part d'anciens hauts fonctionnaires dans le CA, pour l'autre, leur proportion dans le CE (pour une année donnée) : plus cette part est importante, plus le mouvement de substitution des profils privés aux profils publics est faible dans une entreprise donnée. Elles portent sur une centaine d'observations, qui décrivent la proportion de hauts fonctionnaires dans une instance dirigeante donnée, au sein d'une entreprise donnée, pour une année, et ce, de 1990 à 2010. Les entreprises considérées sont celles définies dans la seconde partie de cet article. Les variables explicatives, quant à elles, sont constituées par trois ensembles. La première mesure l'insertion internationale des entreprises, en prenant en compte la part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger. La seconde famille renvoie à la place de l'État. Une première variable décrit la part de l'État dans l'actionnariat de l'entreprise. Une seconde décrit la part historique de l'État dans l'actionnariat, mesurée avant les premières privatisations, en 1986. Enfin, une dernière variable décrit l'environnement institutionnel en mesurant la part de PDG du CAC 40 issus de la haute

fonction publique pour chaque année<sup>6</sup>. Les observations sont très corrélées les unes aux autres dans la mesure où la composition des instances de direction change seulement à la marge d'année en année. Or le modèle des moindres carrés ordinaires suppose l'indépendance des observations. Pour prendre en compte le problème de dépendance entre les observations, on se propose donc d'introduire des effets fixes pour les différentes entreprises considérées, absorbant ainsi une partie de la dépendance des observations.

### ***La légitimation par les conseils d'administrations***

**TABEAU 6. – Régression linéaire portant sur la part d'anciens hauts fonctionnaires dans les CA des entreprises énergétiques (coefficients standardisés)**

Proportion de dirigeants issus de grands corps dans le CA	Modèle 1	
	Coefficient	Erreur type
Part de l'État dans l'actionnariat	0,74***	0,17
Nombre de PDG issus de grands corps dans le CAC 40	0,18**	0,06
Part historique de l'État dans l'actionnariat	- 1,00***	0,26
Part du chiffre d'affaires de l'entreprise à l'étranger	- 0,13	0,10
Constante	0	0,05

Note : \*\*\*  $p < 0,0001$  ; \*\*  $p < 0,01$  ; \*  $p < 0,05$ .  
 $R^2$  0,71 ; 105 observations.

Dans ce premier modèle (Tableau 6), trois variables jouent significativement sur la proportion d'anciens hauts fonctionnaires dans les CA. La part de l'État comme la part historique de l'État dans le capital de l'entreprise jouent toutes deux, l'une positivement, l'autre négativement. Le nombre de PDG issus de la haute fonction publique au sein du CAC 40 est également significativement positif. Enfin, la variable saisissant l'internationalisation de l'entreprise considérée n'est pas significative. L'hypothèse liant les marchés sur lesquels se développent l'entreprise et le recrutement des dirigeants n'est pas vérifiée, contrairement à ce que les résultats de l'ACM laissaient penser. L'internationalisation ne contribue donc pas directement à évacuer les hauts fonctionnaires des CA. Au sein du CAC 40 – principal vivier de recrutement des administrateurs des entreprises étudiées – le nombre de PDG issus de la haute fonction publique diminue au cours des vingt dernières années, ce qui joue sur la composition du CA, mais de manière marginale. Ceci s'explique par le faible nombre de dirigeants exécutifs d'entreprises du CAC 40 au sein des conseils des énergéticiens, surtout en fin de période. La composition des CA est surtout liée au rôle actionnarial de l'État vis-à-vis de l'entreprise ; plus celui-ci en est un actionnaire conséquent, plus le CA comprend de hauts fonctionnaires. La surabondance d'anciens fonctionnaires au sein

6. À partir de données issues de M. Bauer et B. Bertin-Mouroit (1997), F.-X. Dudouet et E. Grémont (2007) et P. François (2010).

de certains CA s'explique ainsi par le fait qu'ils y représentent l'État, actionnaire encore conséquent du secteur à la fin des années 2000. En revanche, une fois disparue la contrainte de l'État actionnaire, l'entreprise cherche à prendre son indépendance vis-à-vis des dirigeants bien insérés dans les réseaux de l'administration (coefficient négatif associé à la variable part historique de l'État dans l'actionnariat). Cette stratégie permet à la firme de faire face à des accusations de concurrence déloyale particulièrement graves sur les marchés internationaux en montrant patte blanche via la composition de son CA, sensément représentatif des rapports de force au sein de la firme. Cette constatation rejoint les demandes des PDG d'Elf et Total, réclamant un retrait des derniers administrateurs représentant l'État, malgré l'existence de conventions<sup>7</sup> liant ce dernier aux entreprises. Plus généralement, il faut comprendre le rôle du CA comme celui d'un conseil surveillant les actions de l'entreprise, pour le compte de ses actionnaires. Un PDG cherchant à se défaire de l'emprise de l'État (et surtout de l'image d'une entreprise intimement liée à l'État) cherchera donc à minimiser le nombre d'anciens fonctionnaires au sein de celui-ci.

TABLEAU 7. – *La composition des CA d'EDF et Total (%)*

Conseil d'administration	Étranger	Haut Fonctionnaire	Cabinet	Élysée/Matignon
Total 1992	0	62	62	50
EDF 1992	0	69	31	31
Total 2014	23	38	31	07
EDF 2014	15	46	38	23

Au sein du groupe de firmes considérées, EDF et Total sont les plus éloignées. On se propose de comparer leurs évolutions. En 1992, elles sont tournées vers la France, aucun administrateur n'est étranger (Tableau 7). Les hauts fonctionnaires dominent les deux entreprises, comparativement moins chez Total, qui n'a pas l'État comme actionnaire principal. En 2014, on constate une diminution importante du nombre de hauts fonctionnaires, chez Total comme chez EDF. Par ailleurs, les biographies du site internet de Total ont tendance à atténuer la carrière publique des administrateurs. Ainsi, à propos de Michel Pébereau, qui dirige le cabinet du ministre de l'Économie et des Finances de 1978 à 1980, on lit : « M. Pébereau a occupé diverses fonctions au ministère de l'Économie et des Finances, avant d'être successivement directeur général puis PDG du Crédit commercial de France. » (*Source* : Site internet de Total SA, consulté le 6 octobre 2014). C'est avant tout son expérience de banquier qui est mise en avant. L'importance du nombre d'anciens fonctionnaires chez Total se comprend par le profil « moyen » des PDG du CAC 40 parmi lesquels Total recrute ses administrateurs.

7. Archives de la DGEMP, lot n° AN 20090185/1.

***John O'Leary, un administrateur international chez Technip***

PDG de Strand Energy (Dubaï), société de recherche d'investissements et d'opportunités de développement dans le secteur pétrole et gaz depuis janvier 2007, il siège en outre à deux conseils de surveillance. De 2004 à 2006, il était associé de Pareto Offshore, société norvégienne de conseil en exploration-production. En 1985, il rejoignait le groupe Forasol-Foramer où il occupait successivement les postes de Responsable du développement et des partenariats (1985-1989) et de Vice-Président marketing (1990-1997). Après le rachat en 1997 de Forasol-Foramer par Pride International, il prenait la direction générale du nouveau groupe jusqu'en 2004. Il entrait dans le groupe Total en tant qu'ingénieur de forage (1980-1985), après avoir débuté sa carrière comme trader à l'Irish National Petroleum Corporation. John C. G. O'Leary est diplômé du Trinity College de Dublin, de l'University College de Cork ainsi que de IFP (*Source* : Site internet de Technip, consulté le 16 septembre 2014).

Le recrutement de dirigeants étrangers ou issus du secteur concurrentiel au sein des CA repose donc sur une logique d'affichage de leur indépendance vis-à-vis de l'État. Leur recrutement permet à l'entreprise d'acquérir une certaine légitimité en tant que multinationale.

*Une politisation croissante des hauts fonctionnaires dans les CE*

La dynamique dans les CE n'est pas de même nature. On ne peut expliquer la présence de nombreux membres de corps d'État en leur sein comme le résidu d'une influence passée des grands corps : leur nombre est stable depuis 2004 (autour de 25 %, voir Tableau 4). Dans le modèle 2 (Tableau 8), deux variables jouent significativement sur la proportion de hauts fonctionnaires au sein des CE des entreprises. À parts égales, la part de l'État dans l'actionnariat en 1986 (part historique) et la proportion de PDG issus de grands corps dans le CAC 40 influent positivement sur la représentation des hauts fonctionnaires. *A contrario*, ni l'internationalisation de l'entreprise, saisie par la part du chiffre d'affaires à l'étranger, ni la part de l'État dans l'actionnariat n'ont d'effet sur la variable à expliquer.

Les résultats du modèle 2 montrent que la composition des CE n'est pas liée à la composition de l'actionnariat d'une firme, et notamment au rôle que joue l'État vis-à-vis de celui-ci. Cela confirme ce que les archives de l'administration en charge de la tutelle du secteur énergétique suggèrent : l'administration et les cabinets ministériels sont avertis *a posteriori* des changements effectués au sein des directions exécutives des entreprises publiques<sup>8</sup>. Malgré l'augmentation conséquente de dirigeants internationaux dans les CE, l'internationalisation de l'entreprise, saisie par la part de son chiffre d'affaires à l'étranger, ne joue pas sur le nombre de hauts fonctionnaires. La composition des CE du CAC 40 impose une norme, l'environnement institutionnel jouant un rôle fondamental, sans pour autant expliquer totalement les variations du nombre de hauts fonctionnaires dans les CE. À part égale, la proportion de hauts fonctionnaires au sein du CE est liée positivement aux relations financières historiques entre la firme considérée et l'État. Ainsi, les entreprises privatisées vont conserver des dirigeants passés par l'administration.

8. AN 20090049/2, AN 20090045/3.

TABLEAU 8. – *Régression linéaire portant sur la part d’anciens hauts fonctionnaires dans les CE des entreprises énergétiques*

Proportion de dirigeants issus de grands corps dans le CE	Modèle 2	
	Coefficient	Erreur type
Part de l’État dans l’actionnariat	0,003	0,23
Nombre de PDG issus de grands corps dans le CAC 40	0,49***	0,08
Part historique de l’État dans l’actionnariat	0,55*	0,09
Part du chiffre d’affaires de l’entreprise à l’étranger	- 0,05	0,13
Constante	0,03	0,06

Note : \*\*\* p < 0,0001 ; \*\* p < 0,01 ; \* p < 0,05.  
R<sup>2</sup> 0,58 ; 98 observations.

Mais, au regard de cette évolution, l’argument de F.-X. Dudouet (2007), qui voit dans le maintien des grands corps dans les directions exécutives l’expression d’un corporatisme, ne suffit plus dans le cas du secteur de l’énergie. Les hauts fonctionnaires ont perdu du terrain et leurs carrières ont évolué. Notre enquête montre que les hauts fonctionnaires recrutés au sein des CE ont été de plus en plus au contact du monde politique, au sein de cabinets ministériels. Ces liens sont tissés de plus en plus haut, le nombre de dirigeants ayant conseillé le Président de la République ou le Premier ministre reste constant, autour de 10 %, alors que le nombre de hauts fonctionnaires chute, de 70 % à 30 % (Tableau 4). En conséquence, en 2014, 40 % (11 % parmi 28 %) des dirigeants passés par la fonction publique sont issus de Matignon ou de l’Élysée contre 20 % en 1992 (14 % parmi 69 %). On peut comprendre cette évolution comme un tri : parmi les hauts fonctionnaires, n’ont réussi à se maintenir ou à parvenir à des fonctions exécutives que ceux qui avaient des appuis suffisants, ou des ressources suffisantes, dont dépend l’entreprise. Ces ressources sont, dans les années 2000, des ressources politiques.

TABLEAU 9. – *Dirigeants exécutifs d’EDF et de Total (%)*

CE	Étranger	Haut fonctionnaire	Cabinet	Élysée/Matignon
Total 1992	0	75	75	25
EDF 1992	0	60	30	10
Total 2014	0	33	33	16
EDF 2014	0	22	11	0

Prenons un exemple des évolutions identifiées en comparant EDF et Total. En 1992, les CE des deux entreprises sont dominés quantitativement par des hauts fonctionnaires. Ceux-ci sont minoritaires en 2014, mais avec des différences notables entre

Total et EDF. En 2014, sur un CE de 6 membres de Total, deux sont issus du corps des Mines et sont passés l'un par le cabinet du ministère de la Défense, l'autre par Matignon. En 2014, le CE d'EDF compte une ancienne fonctionnaire sur 9 membres, issue du Conseil d'État et précédemment conseillère au cabinet du ministre de la Justice. Un autre dirigeant a commencé sa carrière dans la fonction publique au Conseil national des études spatiales, sans être membre d'un corps. Enfin, le secrétaire du CE a été conseiller du secrétaire général du RPR. L'investissement d'EDF paraît ainsi moindre que celui de Total : EDF étant une entreprise publique, elle a moins besoin de cet investissement que Total.

### ***Un haut fonctionnaire politisé : Bruno Bensasson***

Né en 1972 à Paris, Bruno Bensasson fait ses études aux lycées Duruy puis Henri IV. À la sortie de l'École polytechnique, il intègre le corps des Mines. Chef de la division des installations nucléaires à la Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement en région, il devient ensuite directeur de cabinet à la Direction générale de la sûreté nucléaire et de la radioprotection jusqu'en 2004. Conseiller technique chargé de l'environnement, des nouvelles énergies et du nucléaire au ministère de l'Industrie jusqu'en 2006, il quitte l'administration après un passage à la Présidence de la République comme conseiller technique chargé de l'industrie, de l'environnement et des transports. Il intègre ensuite GDF Suez comme adjoint au directeur général adjoint chargé de la stratégie (2007-2008), puis directeur économie, prix et marché de 2008 à 2011. Il prend la direction de la stratégie et du développement durable et devient membre du CE en 2011 (*Source : Who's Who France 2014*).

Contrairement aux CA, dont les logiques de recrutement sont encore largement tributaires de l'influence de l'État et de la défense de ses intérêts, ou de la volonté des patrons de s'en extraire, les CE des entreprises du secteur de l'énergie fonctionnent de manière relativement autonome, par rapport à l'État, en termes de recrutement. Dans ce contexte, les entreprises choisissent un nombre moins conséquent de dirigeants issus de corps d'État (seuls 28 % en 2014), mais de plus en plus politisés, car très majoritairement passés par des cabinets ministériels, et pour plus d'un tiers par l'Élysée ou Matignon. Il s'agit de comprendre pourquoi, dans un contexte de retrait de l'État du secteur de l'énergie, les entreprises continuent d'embaucher au plus haut niveau des hauts fonctionnaires plus politisés que la moyenne.

### ***De l'intérêt des grands groupes à celui de l'État***

Les années 1990-2000 sont certes celles du retrait d'un État à l'action historiquement volontariste dans le secteur de l'énergie, mais également le siège de nombreuses évolutions pour le secteur de l'énergie français, impulsées pour la plupart par la sphère politique. La période est marquée par une certaine instabilité réglementaire et législative. Un ancien dirigeant d'EDF décrivait, lors d'un entretien, le facteur politique comme le premier facteur déterminant dans la définition d'une stratégie. En revanche, « avec l'administration, on se comprenait, on avait les mêmes chiffres, avec les mêmes lumières même si parfois nos intérêts divergent, on peut discuter et se mettre d'accord ». C'est bien la sphère politique qui représente une source d'incertitude pour les énergéticiens, plus que l'administration. Par ailleurs, la sphère politique s'est imposée comme l'interlocutrice des énergéticiens, au détriment de l'administration. On ne peut ici que suggérer quelques hypothèses dont la démonstration exigerait des



développements plus conséquents. Les administrations techniques comme la DGEMP ont considérablement perdu en influence et en ressources à l'occasion des privatisations des entreprises dont elles avaient la tutelle (la DGEMP comptait 1 200 agents en 1990 et deux directions, elle n'en compte plus que 200 en 2015). Les décisions concernant les entreprises ne sont plus de l'ordre du contrôle de l'investissement, mais modifient la structure même du secteur. Des opérations comme les arbitrages entre des entreprises devenues concurrentes ou fusions entre firmes deviennent plus courantes et relèvent alors de l'Élysée ou de Matignon.

« – C'est étrange, je me serai attendu à voir beaucoup plus l'État intervenir dans votre discours (enquêteur).

– Le politique est présent, mais la fonction publique a disparu dans les années 1990. Il y a un acteur, l'APE<sup>9</sup>, qui est intervenu à cause de l'ouverture de capital. [...] Quand il y avait une rixe excessive entre X et Y, il intervenait. Mais les seuls vrais acteurs sont les acteurs politiques. » (Un ancien dirigeant exécutif).

Les directions générales des entreprises ne restent cependant pas passives vis-à-vis de ces réformes et font entendre leur voix, pour que les intérêts de leur firme soient pris en compte. Ces grandes réformes nécessitent des dirigeants familiers de l'administration mais surtout des hautes sphères de l'État, ce qui explique la pérennité de la présence des membres de grands corps d'État dans les CE. Certes, ils s'appuient sur des positions de pouvoir historiquement acquises (Dudouet et Grémont, 2007), mais, surtout, ils sont utiles à l'entreprise qui les emploie.

De manière habituelle, l'administration chargée de la politique énergétique est l'interlocutrice des entreprises, en tant que tutelle officielle. Pourtant, certains grands patrons mettent à profit leur expérience des hautes sphères de l'État et leur connaissance personnelle d'un certain nombre d'acteurs et court-circuitent l'administration en dialoguant directement avec l'Élysée ou Matignon. D'après F. Sawicki et P. Mathiot (1999), le cabinet du Premier ministre est central en ce qu'il se situe au centre du système de décision et concentre à la fois l'information et le pouvoir, en particulier celui d'arbitrer les conflits entre ministères. En cela, recruter une personne ayant fait l'expérience de cette situation est un atout pour une entreprise confrontée à des changements législatifs concernant son cadre d'activité. Comme le dit un ancien haut fonctionnaire de la direction des hydrocarbures lors d'un entretien : « Je ne pense pas que la privatisation de Elf et Total ait changé grand-chose sur les relations entre l'État et ces compagnies pétrolières. C'étaient des compagnies qui avaient des tailles considérables et donc c'était une normalisation des relations. Ce sont des sujets qui se traitent au niveau du Président de la République. Il a des relations nécessairement étroites avec les présidents des sociétés. » Malgré la privatisation, les relations sont restées étroites entre la sphère politique et les directions des pétroliers, prouvant que les relations de dépendances ne sont pas uniquement actionnariales.

Le fait d'avoir, au sein de sa direction, voire à sa tête, un dirigeant issu des cabinets de Matignon ou du secrétariat général de l'Élysée garantit paradoxalement à une entreprise une certaine autonomie vis-à-vis de l'administration. Dans l'ouvrage autobiographique paru après son limogeage de la tête d'Areva, A. Lauvergeon<sup>10</sup> évoque ses entretiens récurrents avec le Premier ministre et le Président, ainsi que ses différends récurrents avec ce dernier. Les archives du conseiller industrie d'A. Juppé

9. Agence des participations de l'État, administration en charge de la gestion des participations de l'État dans les entreprises.

10. *La femme qui résiste*, Paris, Plon, 2012.

(AN 20000526/5 et AN 20000526/6) de 1995 à 1997 montrent par exemple l'implication soutenue de G. Ménage puis d'E. Alphanféry, tous deux Présidents d'EDF, respectivement de 1992 à 1995 et de 1995 à 1998 dans les négociations menant à l'adoption de la directive européenne sur le marché intérieur de l'électricité en 1996. G. Ménage a été directeur adjoint puis directeur de cabinet de F. Mitterrand, de 1981 à 1991 et E. Alphanféry a été ministre de l'Économie de 1993 à 1995. Les nombreux courriers qu'ils échangent avec A. Juppé ou J. Chirac témoignent des relations cordiales qu'ils entretiennent avec le sommet de l'exécutif. Dans une lettre, E. Alphanféry évoque ses « préoccupations » quant à la discussion à propos de la directive européenne portant sur le marché intérieur de l'électricité qu'aurait le lendemain A. Juppé et le chancelier H. Kohl. « Le 7 mai, je me dois de t'en avertir, *est un rendez-vous de tous les dangers*. Le projet sur la table est source d'*explosion* [...] Dans ce contexte, je crois de mon devoir de te suggérer d'obtenir des Allemands de changer d'orientation. Voilà des années que la commission cherche, de façon artificielle, à introduire un marché qui, dans tous les pays, n'existe pas. Ne pourrions-nous pas profiter de la lassitude générale sur ce projet de directive pour changer de pied ? » Son passé de ministre de l'Économie lui permet de communiquer directement avec A. Juppé, sans passer par l'administration.

On a émis l'hypothèse, en introduction, que la circulation des dirigeants consécutive au pantouflage était emblématique de relations d'interdépendance entre sphère politique et administration d'une part, et grandes firmes d'autre part. Si l'on a montré que les entreprises bénéficient de cette situation, qu'en est-il de l'administration (Colignon et Usui, 2004) ? Il est difficile de trancher sur ce point. Outre le débouché nécessaire que constitue le secteur concurrentiel à l'heure où les postes d'administration centrale se raréfient, les anciens hauts fonctionnaires peuvent constituer des relais d'information pour l'administration chargée de la tutelle des entreprises énergétiques. Dans une note relative à la nouvelle organisation de la Direction générale d'EDF (AN 20090045/3) décidée unilatéralement par le Président E. Alphanféry, D. Maillard, directeur général de l'énergie et des matières premières de 1998 à 2007, constate auprès du cabinet du ministère de l'Industrie que « le moins qu'on puisse dire, c'est que nos contacts habituels ne sont pas gagnants ». Les contacts en question, deux anciens hauts fonctionnaires issus du corps des Ponts et du corps des Administrateurs civils, sont marginalisés par rapport à la précédente organisation du CE. Des dirigeants parachutés de cabinets ministériels à la tête d'entreprises sont plus susceptibles de se montrer attachés à la défense de l'intérêt général et aux valeurs de service public garanties par l'État, et ce d'autant que le renouvellement de leur mandat dépend du bon vouloir du gouvernement. Ainsi, les dirigeants d'EDF et Gaz de France se montrent-ils particulièrement attachés aux missions de service public dévolues à leur entreprise au cours de réformes successives que traversent leurs entreprises respectives. D'autres défendent, dans leurs écrits, une vision d'un État fort dans ses fonctions d'actionnaire, de régulateur, comme de stratège. Difficile cependant de faire la part du discours et de l'engagement réel.

\*

\* \*

Les transformations des propriétés sociales des dirigeants énergéticiens ont suivi un double mouvement durant les deux dernières décennies. Le premier mouvement affecte les administrateurs : recrutés principalement au sein des grands corps de l'État au début des années 1990, les stratégies d'internationalisation des entreprises les ont

poussés à recruter davantage d'administrateurs étrangers qui démarquent les firmes du secteur de l'énergie vis-à-vis de leur dépendance historique à l'État français et qui leur permettent de s'appuyer sur des réseaux d'interconnaissance externes au seul périmètre hexagonal. Le second mouvement, sans le contredire, complète le premier : il voit le maintien relatif de profils d'anciens hauts fonctionnaires traditionnels au sein des CE de ces entreprises. Ceux-ci, toutefois, sont plus souvent passés par des cabinets ministériels que leurs aînés, et par des positions souvent moins techniques et plus politiques. Le maintien de ces profils dans les CE traduit le caractère stratégique, pour les entreprises du secteur de l'énergie, d'un accès direct aux dirigeants politiques les plus élevés – accès direct qui procure des ressources souvent déterminantes dans la lutte concurrentielle où s'affrontent les grandes entreprises européennes. Ce recrutement est la conséquence d'une stratégie explicite des firmes. Celles-ci jouent donc sur deux tableaux, affichant une indépendance vis-à-vis de l'État via la composition de leur CA, elles utilisent le capital social de leurs dirigeants exécutifs. Cette stratégie repose sur le pantouflage, institution séculaire (Joly, 2013). Ces liens montrent les relations d'interdépendance dans lesquelles sont prises les administrations publiques et la sphère politique d'une part, et les grands groupes du secteur d'autre part, illustrant en cela les propositions de N. Fligstein (2001). Malgré les évolutions récentes de libéralisation des marchés du pétrole, de l'électricité et du gaz, les entreprises énergétiques dépendent fortement des ressources de l'État régulateur, ce qui permet aux grands corps d'État de maintenir une présence forte au sein des directions de firmes du secteur énergétique. La nomination de hauts fonctionnaires issus de cabinets ministériels contribue à diminuer l'incertitude liée à la sphère politique. En ce sens, elle rejoint la logique des privatisations : en privant l'État de son rôle d'actionnaire, les énergéticiens le privent d'un levier sur la gestion de leur firme et réduisent ainsi l'incertitude liée à la sphère politique. Il est beaucoup plus difficile d'imputer une stratégie à l'État, qui ne maîtrise que très indirectement les nominations de dirigeants. Quant aux grands corps, (notamment techniques), on ne peut que faire l'hypothèse d'une perte de leur influence ou d'un redéploiement vers d'autres secteurs.

Les relations d'interdépendance ont pu être mises en évidence par un changement d'échelle, en focalisant l'enquête sur un secteur et en suivant les transformations qui le parcourent, en ajoutant une dimension temporelle à l'enquête, cadrée par des événements propres au secteur. Cette enquête appelle également à un changement de perspective concernant les élites. Il importe de considérer les élites économiques non seulement comme des acteurs capables de mobiliser des ressources conséquentes pour servir leurs intérêts, mais également comme des acteurs constituant des ressources pour des organisations. Leurs savoirs tout comme leurs capitaux sociaux constituent autant d'atouts pour les institutions qui les emploient. Ainsi, l'atout État de M. Bauer et B. Bertin-Mourot (1987, 1997) ou le capital social de P. Bourdieu (1989) sont à comprendre tant au plan du dirigeant que de l'organisation qui l'emploie.

**Scott VIALLET-THÉVENIN**

*CSSO-CNRS  
Sciences Po  
19, rue Amélie  
75007 Paris*

*s.vialletthevenin@cso.cnrs.fr*

## ANNEXE

TABLEAU A10. – *Liste des entreprises*

Entreprise	Première année dans la base	Dernière année dans la base
Areva	2001	2009
COGEMA	1990	2000
Elf Aquitaine	1990	1999
EDF	1990	2009
Framatome	1990	2001
Gaz de France	1990	2009
Suez	1996	2007
Technip	1990	2009
Total	1990	2009

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BAUER M., BERTIN-MOUROT B., 1987, *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?* Paris, Le Seuil.
- BAUER M., BERTIN-MOUROT B., 1997, *Administrateurs et dirigeants du CAC 40*, Paris, Boyden.
- BECKERT J., 2009, « The Social Order of Markets », *Theory and Society*, 38, 3, p. 245-269.
- BEZES P., 2005, « Le modèle de “l’État-Stratège” : genèse d’une forme organisationnelle dans l’administration française », *Sociologie du travail*, 47, 4, p. 431-450.
- BOURDIEU P., 1989, *La noblesse d’État*, Paris, Éditions de Minuit.
- BOURDIEU P., SAINT MARTIN M. (DE), 1978, « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 20-21, p. 3-82.
- BURT R., 1995, « Le capital social, les trous structuraux et l’entrepreneur », *Revue française de sociologie*, 36, 4, p. 599-629.
- BYRD D., MIZRUCHI M., 2005, « Bankers on the Board and the Debt Ratio of Firms », *Journal of Corporate Finance*, 11, p. 129-173.
- CHEVALIER J.-M., PERCEBOIS J., 2008, *Gaz et électricité, un défi pour l’Europe et pour la France*, Paris, La Documentation française.
- COBB D., DAVIS G., 2010, « Resource Dependence Theory: Past and Future », *Research in the Sociology of Organizations*, 28, p. 21-42.
- COLEMAN J., 1988, « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, 94, Supplement, p. S95-S120.

- COLIGNON R. A., USUI C., 2003, *Amakudari, the Hidden Fabric of Japan's Economy*, Ithaca (NY), Cornell University Press.
- COMET C., FINEZ J., 2010, « Le cœur de l'élite patronale », *Sociologies pratiques*, 21, p. 49-66.
- DAVIS G. F., 1996, « The Significance of Board Interlocks for Corporate Governance », *Corporate Governance: An International Review*, 4, 3, p. 154-159.
- DAVIS G. F., DIEKMANN K. A., TINSLEY C. H., 1994, « The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s': The Deinstitutionalization of an Organizational Form », *American Sociological Review*, 59, 4, p. 547-547.
- DUDOUE F.-X., GRÉMONT E., 2007, « Les grands patrons et l'État en France, 1981-2007 », *Sociétés contemporaines*, 68, p. 105-131.
- DUDOUE F.-X., JOLY H., 2010, « Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État », *Sociologies pratiques*, 21, p. 35-46.
- DUVAL J., 2013, « L'analyse des correspondances et la construction des champs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5, p. 110-123.
- FINEZ J., 2014, « La construction des prix à la SNCF, une socio-histoire de la tarification », *Revue française de sociologie*, 55, 1, p. 5-39.
- FINEZ J., COMET C., 2011, « Solidarités patronales et formation des interlocks entre les principaux administrateurs du CAC 40 » *Terrains & travaux*, 2, p. 57-76.
- FLIGSTEIN N., 2001, *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*, Princeton (NJ), University Press.
- FRANÇOIS P., 2010, « Les guépards du capitalisme français ? Structure de l'élite patronale et modes d'accès aux positions dominantes », *Les élites économiques en France*, Journées d'études conjointes DRM-IRISSO, Université Paris Dauphine, 4 & 5 novembre 2010.
- FRANÇOIS P., LEMERCIER C., 2014, « Ebbs and Flows of French Capitalism » dans T. DAVID, W. GERHARDA (eds.), *The Power of Corporate Networks. A Comparative and Historical Perspective*, London, Routledge.
- HECHT G., 2009, *The Radiance of France: Nuclear Power and National Identity after World War Two*, Cambridge (MA), MIT.
- JABKO N., 2009, *L'Europe par le marché. Histoire d'une stratégie improbable*, Paris, Presses de Sciences Po.
- JABKO N., MASSOC E., 2012, « French Capitalism under Stress: How Nicolas Sarkozy Rescued the Banks », *Review of International Political Economy*, 19, 4, p. 562-585.
- JOBERT B., MULLER P., 1987, « L'État en action. Politiques publiques et corporatismes », Paris, Presses universitaires de France.
- JOLY H., 2007, « Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique », *Sociétés contemporaines*, 68, p. 133-154.
- JOLY H., 2013, *Diriger une grande entreprise au XX<sup>e</sup> siècle : l'élite industrielle française*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais.
- KUISEL R., 1984, *Le capitalisme et l'État en France. Modernisation et dirigisme au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Gallimard.
- LÉVY-LEBOYER M., 1979, « Le patronat français, 1912-1973 » dans M. LÉVY-LEBOYER (dir.), *Le patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, p. 137-188.
- LOISEAU H., 2002, « 1985-2000 : quinze années de mutation du secteur public d'entreprises », *Insee première*, 860.

- MARCHAL E., RIEUCAU G., 2010, *Le recrutement*, Paris, La Découverte.
- MINTZ B. A., SCHWARTZ B., 1985, *The Power Structure of American Business*, Chicago (IL), University of Chicago Press.
- MIZRUCHI M. S., 1996, « What do Interlocks do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates », *Annual Review of Sociology*, 22, 1, p. 271-298.
- MIZRUCHI M., STEARNS L., 1988, « A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates », *Administrative Science Quarterly*, 33, 2, p. 194-210.
- MORIN F., 1996, « Privatisation et dévolution des pouvoirs. Le modèle français du gouvernement d'entreprise », *Revue économique*, 47, p. 1253-1268.
- NOUSCHI A., 2001, *La France et le pétrole de 1924 à nos jours*, Paris, Picard.
- PALMER D., FRIEDLAND R., SINGH J. V., 1986, « The Ties that Bind: Organizational and Class Bases of Stability in a Corporate Interlock Network », *American Sociological Review*, 51, 6, p. 781-796.
- PFEFFER J., SALANCIK G. R., 1978, *The External Control of Organizations, a Resource Dependence Perspective*, New York (NY), Harper & Row.
- REVERDY T., 2014, *La construction politique du prix de l'énergie*, Paris, Presses de Sciences Po.
- SAWICKI F., MATHIOT P., 1999, « Les membres des cabinets ministériels socialistes en France, 1981-1993 : recrutement et reconversion. Première partie : caractéristiques sociales et filières de recrutement », *Revue française de science politique*, 49, 1, p. 3-30.
- SELZNICK P., 1957, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston (IL), Row, Peterson.
- SULEIMAN E., 1979, *Les élites en France, grands corps et grandes écoles*, Paris, Le Seuil.
- WESTPHAL J., ZAJAC E., 1995, « Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection », *Administrative Science Quarterly*, 40, 1, p. 60-83.
- ZARLOWSKI P., DJELIC M.-L., 2005, « Entreprises et gouvernance en France : perspectives historiques et évolutions récentes », *Sociologie du travail*, 47, 4, p. 451-469.

**ABSTRACT**

---

**The state and the energy sector in France: Who are the managers and what are their relationships?**

Since the end of the 1980s the state has been engaged in a withdrawal from the management of nationalized businesses. The institutional environment for industrial firms has changed considerably as a result. Firms have internationalized and a number of markets have been liberalized. What has been the result of these changes for relations between the state and big business? In this article I set out to respond to this question looking at the case of the energy sector, in which the state has played a large role as a shareholder since the beginning of the 1990s. Considering the managers of the largest firms in this sector to be business resources, I will identify the strategies implemented by these firms, which reveal recourse to the state and notably the political sphere. The changes to the social properties of the energy sector managers have proceeded in two directions during the last two decades. The firms have it both ways, exhibiting both their independence from the state through administrative boards, while reinforcing informal ties with the political sphere through their executive committees.

**Key words.** CAPITALISM – ECONOMIC ELITES – STATE – INDUSTRY – ENERGY – PUBLIC COMPANIES

**ZUSAMMENFASSUNG**

---

**Staat und Energiesektor in Frankreich: Welche Führungskräfte für welche Beziehungen?**

Seit Ende der 80iger Jahre hat der Staat sich zunehmend aus der Führung der staatlichen Unternehmen zurückgezogen. Das führte zu einer Änderung des institutionellen Rahmens der Industrieunternehmen, die international tätig wurden. Zudem sind zahlreiche Marktbereiche liberalisiert worden. Wie hat sich diese Entwicklung auf die Beziehungen zwischen Staat und Großunternehmen ausgewirkt? In diesem Aufsatz schlagen wir eine Antwort dazu vor und nehmen als Fallstudie den Energiesektor, in dem der Staat seine Aktionärsrolle zu Anfang der 90iger Jahre besonders stark wahrnahm. Wir betrachten die Führungskräfte der Großunternehmen dieses Sektors als Ressourcen für die Unternehmen und legen die von diesen Unternehmen angewendeten Strategien offen, bei denen die Inanspruchnahme des Staats sichtbar wird, besonders im politischen Bereich. Im Verlauf der beiden letzten Jahrzehnte erfuhren die sozialen Eigenschaften der Leitung der Energieunternehmen eine zweifache Bewegung. Diese Firmen nutzen beide voll aus, indem sie über die Verwaltungsräte ihre Unabhängigkeit dem Staat gegenüber demonstrieren und gleichzeitig über ihre Exekutivausschüsse die informellen Beziehungen mit der politischen Sphäre verstärken.

**Wörter Schlüssel.** KAPITALISMUS – WIRTSCHAFTSELITEN – STAAT – INDUSTRIE – ENERGIE – ÖFFENTLICHES UNTERNEHMEN

**RESUMEN**

---

**Estado y sector de la energía en Francia: ¿qué dirigentes para qué relaciones?**

Desde finales de los años 1980, el Estado ha emprendido un movimiento hacia atrás en la gestión de las empresas nacionalizadas. Por lo tanto, el contexto institucional de las empresas industriales ha evolucionado de manera notable. Éstas se han internacionalizado mientras muchos mercados se liberalizaban. ¿Cómo se han traducido estos movimientos en las relaciones entre el Estado y las grandes empresas? Este artículo se propone responder a esta pregunta valiéndose como caso de estudio del sector de la energía, en el que el Estado desempeña un fuerte rol como accionista en los albores de los años 1990. Considerando a los dirigentes de las empresas más importantes del sector como otros tantos recursos para las mismas, se especificarán las estrategias desarrolladas que delatan un recurso al Estado, en particular a la esfera política. Las transformaciones de las propiedades sociales de los dirigentes del sector de la energía han seguido un movimiento doble a lo largo de las últimas dos décadas. Recurriendo a cierta ambigüedad, las empresas hacen alarde de independencia respecto al Estado, mediante los consejos de administración, a la vez que refuerzan los lazos informales con la esfera política por medio de los comités ejecutivos.

**Palabras claves.** CAPITALISMO – ELITES ECONÓMICAS – ESTADO – INDUSTRIA – ENERGÍA – EMPRESA PÚBLICA