

MICHON, F. et C. RAMAUX

1992 "CDD et intérim, bilan d'une décennie", *Travail et Emploi*, n° 52, 2.

RAMAUX, C.

1994 "Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ? Les résultats d'une enquête auprès de 24 établissements", *Travail et Emploi*, n° 58, 1/94, DARES, ministère de Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

ROUAULT-GALDO, D.

1991 "Sortir du chômage : un parcours à handicaps", *Economie et statistique*, n° 249, décembre.

SPENCE, M.

1973 "Job Market Signaling", *Quarterly Journal of Economics*, n° 3, août.

TRESMONTANT, R.

1991 "Le chômage : les chances d'en sortir", *Economie et statistique*, n° 241, mars.

TUCHSZIRER, C.

1993 "Les chômeurs de longue durée dans la gestion de l'emploi des entreprises, l'exemple du contrat de retour à l'emploi", *Travail et Emploi*, n° 55, 1.

WILLIAMSON, O. E.

1975 *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press.

ZANDA, J. L.

1994 "Estimation de la "part de marché de l'ANPE dans les recrutements des entreprises", Communication à la journée d'étude du CEREQ, *Le recrutement*, Rennes, 6 avril.

\* \*  
\*

---

## Les limites d'une européanisation du pouvoir économique

### Le cas de la France et de l'Allemagne<sup>1</sup>

---

Hervé JOLY \*

La France et l'Allemagne sont deux partenaires économiques privilégiés ; leurs échanges commerciaux sont particulièrement importants. Chacun est le principal partenaire de l'autre. L'Allemagne est le premier client de la France avec 17,3 % de ses exportations, loin devant l'Italie (9,3 %), la Grande-Bretagne (9,3 %) ou les Etats-Unis (7,1 %) et son premier fournisseur avec 17,6 % de ses importations, également loin devant les mêmes pays (avec respectivement 9,8 %, 8,0 % et 8,7 %) <sup>2</sup>. Les pouvoirs économiques pourraient être supposés en avance dans l'intégration européenne : les structures s'interpénétreraient de plus en plus, les trajectoires des élites seraient de plus en plus transversales. Dans ces économies capitalistes, le cadre national perdrait de plus en plus de sa pertinence.

Trois aspects viendront successivement montrer les limites de cette évolution. D'abord, si la propriété des structures économiques est, avec le reflux de l'interventionnisme étatique, de plus en plus privée, elle reste encore largement nationale et pas forcément aussi disponible que le

\* Chargé de recherche au CNRS - Centre Pierre Léon à Lyon (Maison Rhône Alpes des Sciences de l'Homme).

(1) Ce texte est la version développée et actualisée d'une communication orale faite lors d'un colloque franco-allemand "Qu'advient-il de l'Europe ? Une Europe des patries, des régions, des citoyens ?" qui s'est tenu à l'Université de Bochum (RFA) les 25 et 26 novembre 1993.

(2) Statistiques pour l'année 1992, source Direction des Relations Economiques Extérieures ; publiées dans "La France en chiffres", *L'Expansion*, Hors Série, Ed. 1993.

supposerait le modèle "capitaliste". Cette relative fermeture peut expliquer que l'intensité des échanges commerciaux ne génère pas des investissements directs plus importants ou des coopérations industrielles plus nombreuses dans l'autre pays. L'Allemagne n'arrive ainsi qu'au troisième rang avec 12 % des investissements français à l'étranger en 1992, loin derrière les Pays-Bas avec 20 % et l'ensemble Belgique-Luxembourg avec 19 %. Et surtout, elle ne représente que 8 % des investissements étrangers en France, devancée par les mêmes pays (13 % et 18 %), ainsi que par l'Italie (19 %) et les Etats-Unis (17 %). Enfin, les processus contrastés de recrutement des élites économiques renforcent le cloisonnement national des équipes dirigeantes.

### Des structures économiques largement aux mains d'intérêts nationaux

Dans les deux pays, une large majorité des entreprises sont sous contrôle national. Ainsi, parmi les cent premières entreprises industrielles, vingt-sept en France et trente-trois en Allemagne ont un actionnaire dominant étranger, c'est-à-dire sont presque toujours une filiale d'un groupe dont la maison-mère se trouve à l'étranger<sup>3</sup> (cf. tableau 1).

De plus, la présence de ces entreprises à ce niveau du classement par chiffres d'affaires s'explique en partie par leurs activités commerciales. Toutes n'ont pas des unités de production importantes dans le pays. Une seule entreprise sous contrôle étranger (Opel, filiale de General Motors) dépasse en Allemagne le seuil de 50 000 salariés. C'est encore plus net en France où seul Beghin-Say (groupe italien Ferruzzi) atteint celui de 20 000. Dans les deux pays, de nombreuses entreprises sous contrôle étranger - seize sur trente-trois en Allemagne, plus nettement vingt sur vingt-sept en France - ont moins de 10 000 salariés.

Ces proportions sont encore plus nettes dans les autres secteurs (cf. tableau 1). En Allemagne, les principales sociétés de service ou de commerce sont sous contrôle national, de même que les plus grandes banques. Seules les assurances font exception avec la 4<sup>e</sup> (Colonia) et la 8<sup>e</sup> (filiale de la Société Suisse de Réassurances) sous contrôle étranger. En France, aucune importante société des services, du commerce ou aucune banque échappe aux intérêts nationaux. Il en était de même pour les assurances jusqu'à la vente récente (1994) du Groupe Victoire (3<sup>e</sup>) aux Anglais de Commercial Union.

(3) La seule exception est l'entreprise allemande Adidas dont les actionnaires, après le retrait de Bernard Tapie, sont différents investisseurs privés et publics français qui ne constituent pas un groupe.

Tableau 1. Répartition par type de contrôle des grandes entreprises françaises et allemandes des différents secteurs économiques (situation au 30.6.1994)<sup>4</sup>

Type de contrôle	100 premières Industrie		10 premières Services		10 premières Commerce		10 premières Banques		10 premières Assurances	
	F	RFA	F	RFA	F	RFA	F	RFA	F	RFA
Etranger majoritaire	27	33							1	2
Public majoritaire	13	10	8	4			2	4	3	
Familial majoritaire	23	20		4	8	6				1
Fondation majoritaire		4								
Coopératif/mutualiste majoritaire	5	1			2	3	4	1	2	3
Partagé (non cotées)	6	3		1						
Autres (cotées)	25	28	2	1		1	4	5	2	4
Inconnu (non cotées)	1								2	

On considère qu'un actionnaire contrôle majoritairement une entreprise lorsqu'il détient, si ce n'est la majorité du capital, au moins la majorité des droits de vote en assemblée générale. En pratique, compte tenu de l'absentéisme habituel, la détention de 40 % des actions suffit. On distingue ici le contrôle étranger (un groupe industriel ou financier d'origine non nationale), familial (une ou plusieurs familles associées), coopératif (ou mutualiste), ou d'une fondation. Le contrôle est dit partagé lorsque le capital d'une entreprise non cotée est réparti, en dehors des marchés financiers, entre plusieurs autres entreprises (cas notamment des joint-ventures comme GEC-Alsthom dont les actionnaires sont pour une moitié Alcatel-Alsthom et pour l'autre le groupe anglais General Electric Company). La catégorie résiduelle "autre" est plus large que le contrôle "technocratique" évoqué par François Morin (1974, p. 13 et suiv.). Il peut s'agir d'un contrôle "managérial" si le capital est dispersé, de contrôles bancaire ou industriel lorsqu'une partie importante du capital est détenue par une ou plusieurs banques ou entreprises industrielles, mais aussi d'un contrôle familial minoritaire ou de formes "mixtes" combinant les précédents. Il n'est pas apparu nécessaire de faire une distinction plus fine ici dans la mesure où il s'agit seulement d'opposer une propriété majoritairement nationale et "capitaliste" - directement si la majorité du capital est dispersé en Bourse, ou indirectement si la majorité est détenue par d'autres banques ou entreprises industrielles nationales au capital lui-même dispersé - aux autres formes de propriété (étrangère, publique, familiale, coopérative ou fondation).

(4) Sauf pour deux entreprises industrielles allemandes devenues depuis la publication du classement des filiales d'un autre groupe (Bayerwerk fusionnée avec VIAG, Dyckerhoff & Widmann rachetée par Walter Bau) ; dans ce cas la situation antérieure est prise en compte ("publique" et "autre" respectivement). Classement L'Expansion "Les Mille", 10.11.1993, (chiffre d'affaires 1992) pour tous secteurs français. Classement Frankfurter Allgemeine Zeitung, 3.7.1994 (chiffres d'affaires 1992) pour tous secteurs allemands ; pour l'industrie total égal à 99 en fait, une entreprise (Hochtief) ayant été classée par erreur parmi les sociétés-mères (filiale de RWE depuis 1990). Sources : Dépouillement de la presse française et allemande récente.

### Les limites de la propriété "capitaliste"

Ces résultats peuvent apparaître en contradiction avec l'idée répandue d'une internationalisation croissante des capitaux. C'est cependant oublier que le contrôle national n'implique pas forcément propriété nationale. Les entreprises cotées en Bourse peuvent effectivement avoir une proportion importante de leurs actions détenue par des étrangers. En Allemagne, elle dépasserait la moitié du capital pour des sociétés comme Schering ou Mannesmann<sup>5</sup>. Elle atteindrait 47 % pour la grande Deutsche Bank. Les fonds de pension anglais ou américains seraient des investisseurs particulièrement actifs. Mais cette présence étrangère ne se retrouve pas dans les organes dirigeants de l'entreprise. Ces actionnaires ne sont pratiquement jamais représentés au conseil de surveillance, et a fortiori au directoire de l'entreprise.

De plus, une partie importante du capital des grandes entreprises ne relève pas d'une propriété "capitaliste". Malgré les politiques de privatisation en cours, la propriété publique reste répandue. En France, ce sont encore à ce jour treize entreprises industrielles parmi les cent premières, dont six parmi les vingt-cinq premières, qui appartiennent encore à un Etat qui détient encore également les sept plus grandes entreprises de services (EDF, France-Telecom, SNCF, La Poste, Air France, Gaz de France, PMU), la plus grande banque (Crédit Lyonnais) et les 4<sup>e</sup> (AGF), 5<sup>e</sup> (GAN) et 6<sup>e</sup> (CNP) sociétés d'assurances. En Allemagne, si l'Etat fédéral n'a conservé qu'une seule entreprise industrielle subventionnée (les Charbons de la Sarre) et s'il a vendu la plupart des entreprises de l'ex-RDA par l'intermédiaire de la Treuhand<sup>6</sup>, il a gardé jusqu'à maintenant - des privatisations partielles sont en cours - le contrôle du transport ferroviaire et aérien, du courrier et du téléphone. Et surtout, il n'a guère été suivi par les Länder et les communes - chrétiens-démocrates comme sociaux-démocrates - qui restent majoritairement propriétaires de six des cent premières entreprises industrielles<sup>7</sup> et de plusieurs banques importantes comme la Westdeutsche Landesbank (3<sup>e</sup>), la Bayerische Landesbank (8<sup>e</sup>) et la Norddeutsche Landesbank (10<sup>e</sup>)<sup>8</sup>.

Il existe également des formes de propriété privée qui échappent aux marchés financiers. Le système coopératif contrôle plusieurs sociétés industrielles (secteur agro-alimentaire) et commerciales, des banques (caisses d'épargne, banques populaires...) et des assurances (mutuelles) des deux pays. La propriété familiale reste enfin particulièrement répandue. Elle occupe une position dominante (actionnaire principal avec au moins 25 %) au

(5) *Der Spiegel*, 23.5.1994.

(6) Les seules entreprises de l'Est à figurer parmi les cent premières industrielles sont des sociétés du secteur de l'énergie. Une (Verbundnetz Gas AG, 97<sup>e</sup>) est déjà privatisée, les deux autres (VEAG, 44<sup>e</sup> et LAUBAG, 87<sup>e</sup>) sont en cours de privatisation.

(7) Une septième, Bayernwerk, vient d'être privatisée à l'occasion de sa fusion avec le groupe VIAG : le Land de Bavière ne détient plus la majorité du capital du nouvel ensemble.

(8) Ces banques régionales sont des établissements de droit public qui jouent à la fois un rôle de banque du Land et de banque centrale des caisses d'épargne locales.

capital de vingt-trois entreprises industrielles françaises et de vingt allemandes. Si elle est absente de la grande banque et des assurances - à la seule exception du groupe Gerling en Allemagne -, elle occupe une position hégémonique dans le commerce (huit parmi les dix premières entreprises commerciales en France, six en Allemagne). S'y ajoute en Allemagne une forme dérivée, des fondations dont le contrôle a avec le temps échappé aux héritiers dans quatre entreprises industrielles.

La répartition de la propriété du capital des grandes entreprises entre les grandes catégories - filiales de sociétés étrangères, entreprises publiques, entreprises sous contrôle familial - paraît donc assez semblable dans les deux pays (cf. tableau 1). Cet équilibre apparent dans l'industrie doit cependant être nuancé. Le secteur nationalisé français reste beaucoup plus important. Les entreprises allemandes sous contrôle public ne comptent pas parmi les plus grandes : à l'exception de RWE (7<sup>e</sup>) qui est devenue un holding aux activités diversifiées, aucune ne figure parmi les vingt-cinq premières. Les autres sont pour la plupart (7) des entreprises régionales de production d'électricité dont l'ensemble pèse bien moins que la seule EDF (61 500 salariés contre 118 918). Leur chiffre d'affaires qui justifie leur position dans le classement correspond à une valeur ajoutée assez faible. Cinq grandes entreprises industrielles françaises ont certes été privatisées depuis 1986, d'autres comme Renault ou Pechiney sont appelées à l'être prochainement, mais l'Etat restera durablement présent. D'une part, certaines entreprises publiques comme Usinor-Sacilor, Air France ou le Crédit Lyonnais sont dans une situation financière qui les rendent peu intéressantes dans l'immédiat pour des investisseurs privés. D'autre part, même à droite, les réticences restent fortes pour céder le contrôle d'activités dans le secteur nucléaire (CEA-Industrie, Cogema) ou militaire (GIAT-Industries, voire Aérospatiale ou Thomson).

A l'inverse, le contrôle familial est bien plus fort en Allemagne qu'il n'y paraît quantitativement. Il est plus souvent qu'en France exclusif d'autres formes de propriété. Douze entreprises industrielles sur les vingt sous contrôle familial ne sont pas cotées en Bourse. S'y ajoutent trois entreprises qui n'ont confié aux marchés financiers que des titres dépourvus de droits de vote. Et dans les cinq dernières, les familles conservent la majorité du capital. Il en est de même dans le commerce où aucune des sociétés sous contrôle familial n'est cotée. De nombreuses entreprises sont donc parvenues à se développer sans faire appel, ou seulement à la marge, à des capitaux extérieurs. En France, la position des fondateurs ou de leurs héritiers est souvent plus fragile. Seule deux entreprises familiales, Besnier et Doux, dans le secteur alimentaire, ont réussi à faire partie des cent premières en restant à l'écart des marchés boursiers<sup>9</sup>. De même, six des dix plus grandes entre-

(9) Et encore une partie du capital de Doux appartient à des actionnaires extérieurs comme Paribas avec 15 %.

prises commerciales sont cotées. Malgré des possibilités juridiques comme les holdings en cascade (sur le modèle des groupes Arnault ou Pinault) ou le statut de société en commandite qui prive en pratique les actionnaires extérieurs de toute influence (modèle Michelin ou Casino), de nombreuses familles n'ont plus qu'un contrôle partiel de leur entreprise. Une dizaine ne détient plus la majorité du capital et ne garde une position dominante qu'à la faveur de l'absentéisme des petits porteurs ou de l'appui d'actionnaires institutionnels associés.

Cette différence entre les deux pays s'explique probablement largement par des raisons économiques. La rentabilité plus grande des entreprises allemandes leur permet de se contenter plus souvent d'un autofinancement. La relation privilégiée qu'elles établissent avec leur "banque-maison" (*Hausbank*) doit les amener à privilégier le recours à l'emprunt. La réglementation fiscale est également différente. La technique des fondations dispense les héritiers de payer les droits de succession. Elle les prive certes formellement de la propriété de l'entreprise, mais ils peuvent conserver durablement les revenus - la fondation les remboursant de leur cession en leur versant une partie des dividendes qu'elle reçoit, le reste étant affecté à des dépenses d'intérêt général qui justifient son statut - et le pouvoir en se cooptant au sein du conseil qui gère le portefeuille d'actions de la fondation.

Globalement, les entreprises cotées en Bourse, qui ne subissent pas l'un des types de contrôle précédent (étranger, public, coopératif, familial, fondation), ne sont pas très nombreuses. Elles représentent un quart environ des cent premières entreprises industrielles (vingt-cinq en France et vingt-huit en Allemagne). Elles sont minoritaires parmi les sociétés de services, les assurances et même les banques (sauf en Allemagne avec cinq sur dix). Elles sont surtout spectaculairement absentes parmi les dix premières entreprises commerciales, à la seule exception de la chaîne de grands magasins Karstadt en Allemagne.

### *Un capital souvent protégé*

Malgré les politiques de privatisation mises en oeuvre dans les deux pays, le champ de l'économie "capitaliste" reste donc de dimension modeste, d'autant plus qu'un capital placé en Bourse n'est pas forcément un capital ouvert. Ces entreprises disposent souvent d'un ou plusieurs actionnaires dominants. Ainsi, vingt parmi les vingt-huit allemandes ont au moins un quart de leur capital - ou à défaut des droits de vote en assemblée générale dans le cas de VW (Land de Basse-Saxe) ou de Siemens (famille héritière) à la faveur de l'absentéisme habituel - qui est entre les mains d'un ou plusieurs partenaires allemands sûrs, qu'il s'agisse d'autres entreprises industrielles, de banques, de sociétés d'assurances ou de parts familiales résiduelles. Un éventuel assaillant risquerait de se heurter à cette minorité de blocage. Et les entreprises qui n'ont pas d'actionnaires importants connus

se trouvent surtout parmi les plus grandes. En Allemagne, quatre sur sept se classent dans les treize premières <sup>10</sup>. En France, il n'y a guère que des grandes entreprises industrielles comme Danone (ex BSN) (12<sup>e</sup>), Bouygues (15<sup>e</sup>), Lafarge-Coppée (26<sup>e</sup>) ou l'Air Liquide (29<sup>e</sup>) qui ont un capital assez largement dispersé. Les cinq privatisées disposent elles des fameux "noyaux durs" (1986-1988) ou "stables" (depuis 1993) dont la finalité affichée est d'éviter une prise de contrôle étrangère. Leurs dirigeants peuvent s'appuyer sur un petit nombre d'investisseurs majoritairement nationaux qui, s'ils disposent chacun d'une participation trop faible pour exercer une influence importante, sont des partenaires d'autant plus sûrs qu'ils les ont souvent eux-mêmes proposés.

La taille semble donc constituer la principale protection contre une offensive boursière. Il ne se trouve par exemple guère de groupes nationaux ou même étrangers capables d'investir les plusieurs dizaines de milliards nécessaires à l'acquisition d'une majorité du capital de Bouygues ou de Danone en France, de Bayer ou de VEBA en Allemagne <sup>11</sup>.

### *L'incitation à la concentration financière*

Les entreprises qui ne se trouvent pas dans le haut du classement sont plus menacées par des Offres Publiques d'Achat (OPA) hostiles. Il est rare qu'elles restent longtemps avec un capital ouvert. Leurs dirigeants tendent à prévenir le danger en recherchant des coopérations amicales avec des associés sûrs. Mais les investisseurs nationaux en mesure d'immobiliser plusieurs milliards dans le capital d'une entreprise sont peu nombreux. Les privatisations et le déclin du capitalisme familial renforcent inévitablement la concentration.

Cette concentration est d'abord financière. En Allemagne, ce sont presque toujours les quatre mêmes grandes banques - Commerzbank, Westdeutsche Landesbank, Dresdner Bank et surtout Deutsche Bank - et les mêmes sociétés d'assurances - Allianz et Münchner Rück - qui jouent ce rôle d'actionnaires stables. La concentration est d'autant plus forte que plusieurs de ces sociétés sont fortement liées entre elles. Allianz et Münchner Rück sont associées par une importante participation croisée de 25 %, la Deutsche Bank est un actionnaire significatif (10 %) des deux et la Dresdner Bank apparaît comme une "quasi-filiale" du groupe Allianz (participation

(10) Reste le cas de Hoechst (5<sup>e</sup>) qui a près de 25 % de son capital entre les mains d'un Etat étranger, le Koweït (cf. note suivante).

(11) Les pays pétroliers comme l'Iran ou le Koweït ont bien, dans leurs années fastes, inquiété les milieux d'affaires, en achetant, souvent à l'insu des dirigeants, d'importants portefeuilles d'actions dans des grands groupes allemands. Mais ils se sont contentés de participations minoritaires, notamment chez Hoechst (Koweït 24,9 %) ou Deutsche Babcock (Iran 25 %, vendue en 1987). Ils cherchaient seulement à réaliser des placements financiers à long terme dans des entreprises réputées pour leur stabilité. La menace s'est aujourd'hui éloignée. La baisse des cours du pétrole, les guerres qui ont affecté l'Iran puis le Koweït font que ces pays n'ont plus les mêmes moyens.

directe de 22,5 % à laquelle s'ajoute diverses participations indirectes<sup>12)</sup>. En France, le jeu apparaît finalement un peu plus ouvert aujourd'hui avec le déclin des deux grands groupes financiers qui occupaient une position dominante dans le capitalisme français des années soixante et soixante-dix, Paribas et Suez<sup>13)</sup>. Elles sont aujourd'hui concurrencées dans leur fonction d'actionnaire principal par les grandes banques de dépôt (Crédit Lyonnais, BNP et Société Générale), par la Caisse des Dépôts et par les compagnies d'assurances comme UAP ou Axa<sup>14)</sup>. La nouvelle structure du capitalisme français qui se met en place avec les privatisations successives paraît plus diffuse qu'avant 1982, même si les participations croisées sont nombreuses. Le nombre d'acteurs est plus important qu'en Allemagne et surtout les participations détenues dans les grandes entreprises industrielles sont moins grandes. Les banques ou assurances françaises n'ont pas les moyens d'une Deutsche Bank ou de Allianz pour acquérir un quart du capital de Daimler-Benz ou de MAN. Les banques allemandes disposent de surcroît des droits de vote correspondant aux actions détenues par leurs clients grâce à un système de procurations tacites. Elles occupent donc une position dominante dans les assemblées générales et sont représentées au conseil de surveillance.

### *L'incitation à la concentration industrielle*

Des actionnaires financiers offrent une protection qui ne menace pas forcément la position des dirigeants. Ceux-ci conservent en général l'essentiel de leur autonomie industrielle<sup>15)</sup>. Une banque ou une société d'assurances préfère avoir de multiples participations minoritaires pour ne pas trop concentrer les risques. Sa présence apparaît plus comme un partenariat que comme une prise de contrôle. Les financiers se contentent d'une surveillance plus ou moins étroite des résultats. En revanche, l'entrée d'un groupe industriel au capital d'une autre entreprise précède souvent une prise de majorité ultérieure. Ces opérations de concentration industrielle sont fréquentes dans les deux pays. Elles bénéficient surtout aux grands groupes nationaux. Ainsi, en Allemagne, parmi les trente-trois sociétés qui, parmi les cent premières industrielles de 1966, ont perdu leur indépendance

(12) *Die Zeit*, 10.4.1992.

(13) Cf. Allard, Beaud et al. (1978), qui, avec pas mal d'excès il est vrai, partageaient la plupart des grandes entreprises françaises entre les deux sphères d'influence de Paribas et Suez.

(14) Le statut longtemps public de la quasi-totalité de ces investisseurs amène d'ailleurs à relativiser fortement la politique de privatisation. Les noyaux durs ont longtemps été constitués d'entreprises pour la plupart publiques. L'Etat reprenait d'une main ce qu'il cédait de l'autre, laissant ainsi au gouvernement socialiste l'espoir d'une renationalisation rampante de la Société Générale en 1988. Même si, aujourd'hui, avec les privatisations récentes de la BNP et de l'UAP, l'Etat est moins présent directement, il reste influent, ne serait-ce que parce que la plupart des dirigeants des entreprises privatisées sont des proches du gouvernement actuel nommés avant la privatisation.

(15) Voir sur ce point le chapitre 9 de ma thèse (1993).

depuis (1992), quatre seulement se trouvent aujourd'hui sous contrôle étranger<sup>16)</sup>. Le mouvement semble s'accélérer ces dernières années : parmi les cent premières de 1988<sup>17)</sup>, onze sont à la mi-1994 passées sous le contrôle d'une autre. Il n'y a qu'une entreprise "et demi" - Gründig et la branche papetière de Feldmühle-Nobel (ex-groupe Flick) - qui échappe aux intérêts nationaux. La plupart de ces rapprochements s'effectuent après accord avec les actionnaires précédents. Seules Hoesch et Feldmühle Nobel avaient un capital ouvert et ont été acquises en Bourse à l'insu des dirigeants en place.

La tendance est semblable en France avec douze des cent premières entreprises industrielles de 1988 qui ont été affectées depuis par des fusions-acquisitions<sup>18)</sup>. Le contrôle national a également été préservé dans neuf cas sur douze. Seul le rachat de Perrier par Nestlé s'est effectué à la suite d'une bataille boursière. Plusieurs entreprises concernées avaient pourtant un capital largement dispersé qui les classait dans la catégorie des "opéables"<sup>19)</sup>. Leurs dirigeants ont préféré prendre les devants en négociant une intégration en douceur à un groupe. Mais en fait ce sont surtout les repreneurs qui se protègent en augmentant la valeur de leur conglomérat<sup>20)</sup>. Les dirigeants du groupe repris sont eux souvent menacés par le processus de concentration industrielle qui supprime des centres de pouvoir.

### *Des établissements industriels et financiers nationaux solidaires*

La concentration financière et industrielle permet donc d'éviter que l'internationalisation croissante des marchés boursiers entraîne, avec les privatisations, une internationalisation des pouvoirs économiques. Une structure capitalistique complexe se met en place pour limiter l'influence des actionnaires extérieurs. Des participations croisées, des holdings successifs ou des limitations des droits de vote permettent d'exercer le pouvoir sans avoir l'entière propriété du capital. Un établissement restreint de banquiers, d'as-

(16) *Wirtschaftswoche*, 10.7.1992.

(17) Classement *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 22.7.1989. Les entreprises absorbées sont (groupe repreneur entre parenthèses) : Salzgitter (Preussag), Hoesch (Krupp), Feldmühle-Nobel (Stora/Metallgesellschaft), MBB (Daimler-Benz), Bayernwerk (VIAG), Nixdorf (Siemens), Hochtief (RWE), Rütgers (Ruhrkohle), Gründig (Philips), Fichtel & Sachs (Mannesmann) et Contigas Deutsche Energie (VIAG).

(18) Classement "Les Mille", *L'Expansion*, novembre 1988. Les entreprises absorbées sont (groupe repreneur entre parenthèses) : SGE (Générale des Eaux), Hachette (Matra), SAE (Fougerolle), Dumez (Lyonnaise des Eaux), Orkem (Elf/Total), GTM-Entrepose (Lyonnaise des Eaux), Perrier (Nestlé), Union Laitière Normande (Bongrain), Ciments Français (Italcementi), Arjomari (Saint-Louis), Bridel (Besnier) et Aussedat-Rey (International Papers).

(19) Voir *Sciences et Vie Economie*, n° 41, juillet-août 1988, qui dans son enquête sur le capital des deux-cents premières entreprises françaises classait dans cette catégorie d'entreprises menacées notamment la Lyonnaise des Eaux, SAE, Matra, Source Perrier, Ciments Français, Arjomari et Aussedat-Rey.

(20) Si la Lyonnaise des Eaux pouvait par exemple être considérée comme "opéable" en 1988, ses regroupements avec GTM-Entrepose et Dumez ont porté son chiffre d'affaires de 18,8 milliards en 1988 à 90,3 milliards en 1992.

sureurs ou d'industriels peut ainsi s'autocontrôler et se protéger mutuellement. Des banques dont le capital est dominé par une société d'assurances sont les actionnaires dominants d'entreprises industrielles qui détiennent elles-mêmes des participations dans l'assurance ou la banque. Le système ne s'ouvre aux capitaux extérieurs nécessaires que de manière partielle à chaque niveau. Le risque est que ces associations multiples débouchent sur un holding géant qui contrôlerait l'ensemble de l'économie nationale. La situation allemande s'en rapprocherait le plus avec un jeu dominé par un groupe d'assurances (Allianz-Münchener Rück), trois ou quatre banques et une dizaine de conglomerats industriels liés entre eux par de nombreux liens financiers ou personnels (*interlocking directories*). Le paysage économique français est moins figé. Le démantèlement progressif de l'ancien holding "Etat" débouche sur une concurrence entre des acteurs plus nombreux pour le leadership. L'UAP ne domine pas le secteur des assurances comme Allianz en Allemagne ; aux anciennes grandes banques de dépôts s'ajoutent les banques d'affaires comme Paribas ou Indosuez ; les groupes industriels ne sont pas des conglomerats aussi étendus que Daimler-Benz ou VEBA. Mais l'homogénéité sociale du milieu dirigeant ne peut que favoriser les nombreux rapprochements en cours.

En cas d'attaque extérieure, les partenaires restent solidaires. Les actionnaires associés soutiennent la direction en place de la même manière qu'eux-mêmes espèrent être soutenus si pareille mésaventure leur arrive. En Allemagne, les grandes banques sont ainsi d'autant plus intéressées à approuver les limitations des droits de vote dans les groupes industriels au capital dispersé qu'elles ont elles-mêmes besoin de cette barrière pour défendre leur propre capital dispersé. Elles utilisent donc les procurations de leurs clients pour écarter les tentatives régulières de petits actionnaires d'abolir une règle qui tend à diminuer la valeur des actions en leur faisant perdre l'essentiel de leur caractère stratégique.

Un investisseur institutionnel ne peut se permettre de sacrifier sa réputation de fidélité en se vendant au plus offrant lors d'une offre publique d'achat, a fortiori lorsque l'assaillant est étranger. Lorsque l'italien Pirelli attaque Continental en 1990, tous les acteurs - pouvoirs publics, syndicats de salariés, partenaires commerciaux - se mobilisent pour défendre le caractère national du fabricant de pneumatiques. Le gouvernement social-démocrate de Basse-Saxe, inquiet pour l'indépendance de l'un des principaux employeurs du Land, fait acheter des actions de Continal par la banque publique régionale. Les constructeurs automobiles allemands, Daimler-Benz, Volkswagen et BMW, prennent également des participations dans l'entreprise pour empêcher un rapprochement qui limiterait la concurrence entre fournisseurs de pneumatiques. Pirelli, qui avait espéré contourner la limitation des droits de vote en faisant acheter les actions par paquets de 5 % à différents investisseurs italiens amis, se heurte à une autre coalition qui at-

teint la minorité de blocage. Au risque de renforcer son image de pays fermé, l'Allemagne serre les rangs.

Les pratiques ne sont guère différentes en France. Les "noyaux durs" ou "stables" des privatisées, associés éventuellement à une "golden share", ont justement cette fonction de défense. Les multiples participations d'une institution publique comme la Caisse des Dépôts dans les entreprises privées jouent le même rôle. La politique d'investissements dans l'industrie de grandes banques comme le Crédit Lyonnais ou la BNP se réfère expressément au modèle allemand des liaisons banques-industrie. Les mesures de libéralisation et de développement des marchés boursiers prises depuis le milieu des années quatre-vingt n'ont pas été réalisées sans précaution.

### Une interpénétration capitaliste limitée entre les structures économiques des deux pays

L'importance de cette défense du cadre national amène à s'interroger sur la possibilité d'une interpénétration capitaliste des structures économiques entre la France et l'Allemagne. Chaque pays est le principal partenaire commercial de l'autre mais l'intensité de ces échanges débouche-t-elle sur des liaisons financières ou industrielles nombreuses ? Chacun se contente-t-il d'exporter chez l'autre ou la conquête des marchés d'outre-Rhin passe-t-elle par exemple par des prises de contrôle d'entreprises ?

#### Un nombre restreint de grandes entreprises contrôlées dans l'autre pays

Parmi les entreprises sous contrôle étranger, qui sont déjà minoritaires dans les deux pays (cf. supra), chacun n'en détient qu'une faible part chez l'autre. Ainsi, les intérêts allemands ne contrôlent que quatre entreprises industrielles françaises parmi les cent premières, dont trois qui ne sont que de simples filiales des groupes chimiques (Bayer, Henkel et Hoechst) et qui ont chacune moins de 5 000 salariés. Les capacités de production sont restreintes et leur présence dans le classement s'explique surtout par l'importance des activités commerciales. La seule grande entreprise industrielle française sous contrôle allemand est depuis 1974 la société pharmaceutique Roussel-Uclaf (52<sup>e</sup>) qui emploie plus de 15 000 salariés. La présence française outre-Rhin n'est que légèrement supérieure avec cinq entreprises industrielles parmi les cent premières. Il s'agit d'une part des filiales allemandes de Saint-Gobain (73<sup>e</sup>, 14 700 salariés) et de la SGE - branche construction de la Compagnie Générale des Eaux - (90<sup>e</sup>, 14 700 salariés), d'autre part de trois entreprises acquises ces dernières années : le constructeur électrique Standard Elektrik Lorenz (SEL, 45<sup>e</sup>, 22 700 salariés) acheté en 1987 par la CGE (devenue depuis Alcatel-Alsthom) à son actionnaire américain ITT, la sidérurgie sarroise rassemblée en 1989 par Usinor-Sacilor

dans le holding Dillinger Hütte-Saarstahl (48<sup>e</sup>, 19 400 salariés) <sup>21</sup> et enfin Adidas (93<sup>e</sup>, 6 400 salariés), devenue en 1990 propriété de Bernard Tapie - ou plutôt de ses créanciers... - jusqu'à ce qu'il soit obligé de la céder au financier Robert-Louis Dreyfus et à d'autres investisseurs institutionnels français comme le Crédit Lyonnais, UAP ou les AGF.

Les Américains sont nettement plus implantés avec treize entreprises contrôlées en Allemagne et douze en France. La présence française outre-Rhin n'est guère plus importante que celle de petits pays voisins comme les Pays-Bas (quatre entreprises, auxquelles s'ajoute la filiale de Shell, groupe anglo-hollandais) ou la Suisse (3). De même, la présence allemande en France ne dépasse pas nettement celle des mêmes pays (2) ou de l'Italie (3).

Les autres secteurs confirment l'implantation restreinte dans l'industrie. Aucune grande entreprise française de services n'est sous contrôle allemand et vice-versa <sup>22</sup>. Dans le commerce, en dehors des filiales commerciales des grands groupes automobiles comme Volkswagen France (18<sup>e</sup>) ou Deutsche Renault (25<sup>e</sup>), on relève seulement en France le cas des Trois Suisses (21<sup>e</sup>), qui appartiennent depuis 1974 au leader allemand de la vente par correspondance, Otto Versand, et de l'entreprise de distribution pharmaceutique OCP Répartition (11<sup>e</sup>). Les activités bancaires et d'assurance sont enfin traditionnellement sous contrôle national, sous réserve de quelques opérations récentes. Le groupe Suez a ainsi racheté en 1989 la quatrième (1993) société d'assurances allemandes, Colonia, à son actionnaire principal, la banque d'affaires Oppenheim. En 1992, le Crédit Lyonnais est devenu propriétaire de l'ancienne banque des syndicats allemands, la BfG, qui ne se classe pas parmi les dix premières (16<sup>e</sup> en 1990). A l'inverse, la seule prise de contrôle allemande en France est plus modeste : il s'agit du groupe Via-Assurances (18<sup>e</sup>), dont la majorité du capital a été cédée par la Compagnie de Navigation Mixte au géant Allianz en 1989.

La relative rareté de ces prises de contrôle transnationales entre les deux pays peut s'expliquer par la proximité géographique et par l'existence d'un marché commun qui dispensent de réaliser des investissements directs chez le voisin pour y exporter. Mais l'ouverture du "marché unique" de 1993 a également justifié une multiplication des opérations observée ces dernières années, surtout au profit de la France. Dans l'industrie, en plus des trois entreprises classées parmi les cent premières, on relève plusieurs acquisitions d'entreprises de taille légèrement inférieure. Ainsi, dans l'électromé-

(21) Les aciéries de Dilling étaient une ancienne possession du groupe de Wendel intégrée à Usinor-Sacilor. La société Saarstahl rassemblait le reste de la sidérurgie régionale que le Land de Sarre avait quelques années auparavant racheté à des actionnaires privés défaillants pour éviter sa disparition.

(22) A noter cependant la participation importante (34 %) acquise en 1991 par Daimler-Benz dans le holding Sogeti SA qui contrôle le numéro un des services informatiques en France et en Europe, Cap Gemini Sogeti. L'accord conclu prévoit la possibilité pour le conglomérat allemand de prendre la majorité des actions au 1<sup>er</sup> février 1995, sous réserve de l'accord du patron-fondateur Serge Kampf ; *Der Spiegel*, 17.5.1993.

nager, Seb et Moulinex ont respectivement racheté Rowenta en 1988 et Krups en 1991. Le démantèlement progressif du groupe AEG-Telefunken a également profité aux intérêts français. Thomson avait repris en 1983-1984 sa branche électronique grand public avec les marques Normende, Saba et Dual. Alcatel-Alsthom a développé son importante activité câble en Allemagne par le rachat d'AEG Kabel en 1991, qui complète celui quelques années auparavant de Kabelmetal, filiale du groupe MAN <sup>23</sup>. De même, la faillite des Coop allemandes a permis à Promodes de s'implanter dans la distribution allemande avec les supermarchés Plaza. Enfin, la France a été le premier repreneur étranger <sup>24</sup> - certes très loin derrière les Allemands de l'Ouest - dans l'ex-RDA, notamment dans le verre avec Saint-Gobain, les gaz industriels avec l'Air Liquide et le ciment avec Lafarge. Ces opérations leur ont permis de renforcer leur position sur le difficile marché allemand en occupant respectivement les première, troisième et quatrième places dans ces secteurs <sup>25</sup>.

Les groupes allemands semblent moins intéressés à prendre le contrôle d'entreprises françaises. Ils ont probablement moins besoin de produire localement pour exporter, ils se contentent de développer leurs réseaux de vente. Ils peuvent jouer sur la bonne image de leurs produits. La seule opération importante de ces dernières années ne relève d'ailleurs pas de l'industrie de consommation ; il s'agit de l'entreprise métallurgique et minière Metaleurop (ex-Penarroya) (126<sup>e</sup>) rachetée par Preussag en 1988. Dans l'électro-ménager par exemple, Bosch ou Miele occupent sans difficulté le marché du haut de gamme en France. En revanche, Moulinex ou SEB sont perçus à tort ou à raison en Allemagne comme produisant des appareils de moins bonne qualité ; le rachat de marques allemandes leur permet donc "d'avancer caché".

#### *De récentes acquisitions françaises en Allemagne difficiles à "digérer"*

Mais cet activisme français outre-Rhin se heurte à de nombreux obstacles. Les entreprises rachetées ne s'ont d'abord pas toujours en bonne santé financière. La banque BfG qui subit de lourdes pertes depuis plusieurs années ne contribue pas à améliorer la santé financière du Crédit Lyonnais. Le groupe nationalisé paye cher son entrée sur la place de Francfort. Saarstahl, rachetée par Usinor-Sacilor dans une période favorable pour la sidérurgie, n'a pas résisté au retournement de la conjoncture intervenu ces dernières années. La société a été déclarée en faillite en mai 1993 et le groupe français s'en est finalement débarrassé pour un mark symbolique en janvier auprès du Land de Sarre. De même, le rachat d'Adidas par Bernard Tapie a coïnci-

(23) *Le Monde*, 26.10.1991.

(24) *Le Monde*, 2.3.1994.

(25) *Wirtschaftswoche*, 8.1.1993.

dé avec la perte par la marque aux trois bandes, handicapée par une image un peu vieillotte, de son leadership mondial au profit des américains Nike et Reebok. Au lieu des dividendes attendus pour rembourser ses dettes, l'actionnaire se retrouve avec une société déficitaire qui a un gros besoin d'argent frais qu'il est bien incapable d'injecter. L'opinion allemande se montre très critique à l'égard d'un financier auquel elle n'accorde pas l'indulgence que lui valent ses autres talents en France. "Un cauchemar devient réalité, Bernard Tapie revient", titre l'hebdomadaire économique *Wirtschaftswoche* (23.10.1992) après l'abandon par le britannique Pentland de son projet de rachat à l'automne 1992.

Les repreneurs français se voient à plusieurs reprises reprocher de vider les entreprises rachetées d'une partie de leur substance et de supprimer de nombreux emplois. Thomson a ainsi été accusé de sacrifier l'outil industriel de Telefunken et de ne garder que des marques pour les apposer sur une production réalisée en Extrême-Orient. Les licenciements massifs intervenus auraient particulièrement marqué les esprits<sup>26</sup>. Les groupes français traîneraient depuis une image de "Jobkillers"<sup>27</sup>. L'arrivée d'Alcatel suscite des inquiétudes importantes chez les salariés de SEL. Ses dirigeants doivent se défendre d'avoir les mêmes pratiques - "nous ne sommes pas Thomson" -, ils promettent de préserver l'entreprise. Les effectifs de SEL diminuent pourtant fortement : ils sont passés de plus de 30 000 en 1987 à environ 22 000 aujourd'hui, et devraient encore être réduits d'un cinquième. Les importantes pertes de cette filiale allemande affectent fortement les résultats du groupe français<sup>28</sup>.

#### **La résistance de l'establishment allemand aux ambitions françaises**

Ces expériences donnent des arguments aux Allemands pour s'opposer à certaines tentatives de prise de contrôle françaises. Il n'est pas certain que les résistances que suscitaient en 1968 les intentions de la Compagnie Française des Pétroles (CFP) de devenir l'actionnaire dominant de Gelsenberg appartiennent à un passé révolu. L'annonce que la Dresdner Bank avait conclu un accord avec la CFP pour céder sa participation de 30 % au capital de la seule entreprise allemande présente dans l'exploitation pétrolière - en plus de ses importantes activités dans le charbon et dans la chimie - avait suscité une réaction importante. "Les Français visent la Ruhr. Gelsenberg doit rester allemande", titrait le quotidien des milieux d'affaires *Handelsblatt* (30.9.1968). Le ministre fédéral de l'économie Karl Schiller serait intervenu auprès de la Dresdner Bank pour l'amener à adopter une solution allemande<sup>29</sup>. La banque pourtant privée s'était inclinée devant la volonté

(26) *Der Spiegel*, 14.11.1988.

(27) *Wirtschaftswoche*, 8.1.1993.

(28) *Manager Magazin*, n° 8, 1994.

(29) *Der Spiegel*, 7.10.1968.

gouvernementale. L'affaire avait entraîné une mini-crise diplomatique entre Paris et Bonn : le ministre français de l'Industrie Ortoli aurait été "extrêmement irrité" par ce refus. Il est probable que la perspective de perdre le contrôle national d'une entreprise d'un secteur considéré comme stratégique susciterait aujourd'hui encore une réaction semblable en Allemagne.

Une solution française apparaît d'autant plus comme un abandon de souveraineté que le groupe repreneur est souvent nationalisé. La CFP (devenue Total) était à l'époque une entreprise contrôlée par l'Etat, actionnaire dominant avec 35 %. Plus qu'un simple abandon à un propriétaire étranger, l'opération était perçue comme la mise sous tutelle d'un autre Etat. Dans un pays qui revendique - si ce n'est pratique - le libéralisme économique, il était facile de la condamner au nom de la défense de la propriété privée. Les ambitions françaises ne sauraient remettre en cause indirectement les politiques de privatisation menées par les gouvernements conservateurs<sup>30</sup>. Les Français ne pourraient pas revendiquer l'ouverture du capital des entreprises allemandes sans la pratiquer chez eux.

L'ambiguïté s'est retrouvée à plusieurs reprises dans la période récente. Quand Thomson ferme des usines en Allemagne, l'Etat français n'est pas loin. De même, les intérêts publics sont très présents au capital d'Adidas, d'abord par l'intermédiaire de Bernard Tapie puis directement. L'argument a surtout été employé en 1992 lors de la tentative des AGF de prendre le contrôle de la troisième compagnie d'assurances d'outre-Rhin, AMB. Les dirigeants de l'entreprise allemande se sont appuyés sur le capital public des AGF pour les empêcher de jouer leur rôle d'actionnaire dominant. En invoquant une disposition des statuts de la société, le directoire d'AMB a longtemps refusé d'accorder aux actions nominatives qui constituaient l'essentiel de la participation des AGF (17,8 sur 25 %) les droits de votes correspondants. Il transforme une procédure d'agrément prévue pour vérifier la solvabilité de l'actionnaire en un moyen de s'opposer à une opération qui menace son indépendance. Les AGF portent l'affaire devant les tribunaux.

La solidarité nationale ne joue pas immédiatement dans cette affaire. Le gouvernement fédéral n'intervient pas. L'acharnement mis par les dirigeants d'AMB à s'opposer à une entrée des AGF dans son capital, qui se veut non hostile, est sévèrement critiqué dans la presse<sup>31</sup>. Les méthodes employées par le président du directoire Wilfrid Baumgartl pour influencer sur la composition de son capital sont condamnées. L'establishment financier allemand craint visiblement, après l'affaire Continental/Pirelli, de renforcer l'image d'une économie fermée. La France est devenue un partenaire trop important pour mettre à mal ces relations, pour une compagnie dont les pri-

(30) Celles-ci ont été interrompues pendant les années sociales-démocrates mais pas remises en cause par des nationalisations.

(31) Voir par exemple l'hebdomadaire de centre-gauche *Die Zeit* (31.1.1992) et le mensuel d'affaires *Manager Magazin* (n° 2, 1992) qui publie même un argumentaire des avocats allemands des AGF.

mes pèsent un cinquième de celles du leader Allianz. Le directoire d'AMB remporte certes en mai 1992 une victoire auprès du Tribunal local d'Aix-la-Chapelle qui lui reconnaît le droit de refuser son agrément au nom du caractère public des AGF. Mais Baumgartl est lâché par son conseil de surveillance en juillet, et notamment par la Dresdner Bank actionnaire. Un accord est conclu avec les AGF pour que leurs actions soient enregistrées et qu'elles soient associées à la gestion d'AMB. Un de leur dirigeant accède au directoire, deux autres font leur entrée au conseil de surveillance. Les Français disposaient il est vrai d'un atout important. AMB était depuis quelques années actionnaire majoritaire de la banque BfG lourdement déficitaire. Le seul candidat à la reprise d'une participation qui menaçait l'équilibre de ses comptes était le Crédit Lyonnais. Mais ses dirigeants avaient, par solidarité naturelle entre deux entreprises nationalisées, suspendu leur offre à la reconnaissance des actions des AGF. Baumgartl, en s'y opposant, devenait un obstacle au redressement de son entreprise.

A la fin de 1992, les AGF apparaissent comme gagnantes. Mais les Allemands vont vite leur montrer les limites de l'influence que leur accorde une participation pourtant portée à 33,5 % en juin 1993, après l'achat des actions d'un fonds de pension britannique. La Dresdner Bank et ses partenaires du conseil de surveillance ont sacrifié un dirigeant qui compromettrait trop la communauté des affaires en ne respectant pas les règles du jeu capitaliste. Mais, quelques années après le rachat de Colonia par Suez-Victoire, ils n'entendent pas céder le contrôle d'une seconde compagnie allemande à un groupe français. A l'insu des AGF, les quatre grands de la finance allemande - la Deutsche et la Dresdner Bank, Allianz et Münchener Rück - vont, nouvel indice des liens qui les unissent, se partager les 21 % du capital d'AMB que désirent vendre la compagnie italienne Fondiaria. Il leur fallait éviter qu'ils passent aux mains des AGF dont la participation serait ainsi devenue majoritaire. Avec les actions qu'il détenait auparavant, ce nouveau "pool allemand" atteint 38 %, et même 45 % des droits de vote si l'on intègre les procurations des clients de la Dresdner Bank. Les AGF se trouvent donc en position dominée. Seuls deux sièges sur dix au conseil de surveillance leur reviennent. Leurs représentants sont apparemment tenus à l'écart des décisions importantes. La compagnie française a donc investi plusieurs milliards dans une société à la rentabilité moyenne sans en retirer la présence escomptée sur le marché d'outre-Rhin. Il est probable que sa prochaine privatisation ne lèvera pas les réticences allemandes.

Le caractère public d'une entreprise française n'est d'ailleurs pas toujours un obstacle insurmontable à une opération en Allemagne. L'organisme chargé des privatisations dans l'ex-RDA, la *Treuhandanstalt*, n'a pas été gêné par la présence majoritaire de l'Etat au capital d'Elf-Aquitaine pour lui confier le réseau de stations-services Minol et la construction d'une nouvelle raffinerie à Leuna en 1992. En revanche, lorsque le nouveau pa-

tron d'Elf, Philippe Jaffré, a envisagé d'abandonner le second projet au début de 1994, les autorités allemandes ont pu regretter que l'entreprise ait été entre temps privatisée : le gouvernement français s'estimait officiellement non concerné<sup>32</sup>. Mais les menaces allemandes d'exiger d'importants dommages à Elf et de lui retirer le réseau Minol ont finalement pesé : un accord a été conclu après quelques semaines de négociations, Elf maintenant le projet avec un engagement réduit. L'Etat français ne s'était de toute façon pas désintéressé d'une affaire impliquant une entreprise avec laquelle il garde d'importants liens financiers (13 % du capital et une "action spécifique") et personnels (P. Jaffré est un proche d'E. Balladur).

#### *Les difficultés allemandes à s'implanter dans "l'économie mixte" française*

Les difficultés des Français à s'implanter en Allemagne ne sont de toute façon pas à sens unique. Les Allemands ont aussi rencontré des obstacles. La majorité du capital (57 %) détenue par Hoechst dans Roussel-Uclaf a été remise en cause par l'alternance de 1981. La société pharmaceutique faisait partie des groupes industriels dont la nationalisation était prévue par le Programme Commun de 1972. Les Allemands risquaient de perdre la seule entreprise industrielle importante qu'ils contrôlaient en France. Mais la propriété étrangère permettait difficilement un transfert autoritaire du capital. La nationalisation s'est donc faite par la voie conventionnelle. Les négociations ont abouti à un accord prévoyant de donner à l'Etat une minorité de blocage (34 %) dans un premier temps, avant d'arriver à un partage égal avec une présidence française du conseil de surveillance. Ce n'est qu'après le retour de la droite au pouvoir en 1986 que Hoechst a retrouvé sa position d'actionnaire dominant.

Le seul engagement allemand important dans le secteur financier a également connu des vicissitudes. Le leader européen Allianz avait accédé au marché français des assurances, où il était jusqu'alors quasiment absent,<sup>33</sup> en rachetant en 1989 50 % des activités de la Compagnie de Navigation mixte (CNM) dans ce secteur (sociétés Via et Rhin-Moselle). L'opération s'était faite de manière amicale au moment de l'OPA de Paribas sur le conglomérat dirigé par Marc Fournier. Elle donnait à la CNM des moyens financiers pour se défendre victorieusement. L'ensemble est ensuite regroupé avec l'ancienne filiale d'Allianz en France, dans un holding dont Allianz contrôle les deux-tiers du capital. Mais les relations entre les deux partenaires se détériorent vite. M. Fournier ne se satisfait plus de sa position minoritaire. Il se lance dans une longue procédure judiciaire pour obtenir une renégociation de l'accord. L'affaire se termine finalement en décembre

(32) *Le Monde*, 2.3.1994.

(33) En 1988, les primes de sa filiale Allianz-France représentaient 2,6 % de celles du numéro un UAP.

1993 par un arrêt de la Cour de Cassation qui le déboute de sa demande <sup>34</sup>. Allianz prend donc définitivement le contrôle d'un groupe d'importance moyenne (le total de ses primes représente 7,3 % de celles de l'UAP).

De manière générale, la France reste une tache presque blanche sur la carte des activités européennes des grandes institutions financières allemandes. La filiale de la grande Deutsche Bank se classe seulement au 22<sup>e</sup> rang des banques françaises avec un bilan qui représente seulement 3,3 % de celui du Crédit Lyonnais (1<sup>er</sup>). Elle n'exerce qu'une activité de banque d'affaires et ne dispose pas d'un réseau (240 employés seulement). Les autres instituts comme la Westdeutsche Landesbank, la Dresdner et la Commerzbank ont des filiales qui arrivent encore plus loin dans le classement (respectivement au 68<sup>e</sup>, 70<sup>e</sup> et 80<sup>e</sup>). Le secteur bancaire reste donc largement enfermé dans un cadre national.

#### *La difficulté des coopérations financières et industrielles*

La Deutsche Bank ou Allianz qui détiennent de nombreuses participations dans l'industrie allemande sont largement absentes du capital des entreprises françaises. Il est notamment remarquable que, à la différence des banques suisses ou luxembourgeoises, les groupes financiers allemands font rarement partie des investisseurs choisis pour constituer les "noyaux durs" ou "stables" des privatisées. Les seules exceptions sont les 2,2 % de l'UAP acquis en avril 1994 par la banque (publique !) Westdeutsche Landesbank et la participation croisée de 5 % que possède depuis mai 1993 l'IKB au capital du Crédit National <sup>35</sup>. Cette dernière opération est la première concrétisation financière de plusieurs tentatives d'association entre des banques des deux pays. La plus ancienne est celle du Crédit Lyonnais et de la Commerzbank. Leur coopération entamée en 1970 par la création, avec des partenaires italien et espagnol, du club Europartners devait déboucher en 1991 sur un échange de participations. Mais le projet n'a pas résisté aux ambitions expansives du Crédit Lyonnais <sup>36</sup>. Une succession à la présidence du directoire de la banque allemande a remis en cause l'accord. Le nouveau patron a décidé de se retirer d'un partenariat assez déséquilibré, le Crédit Lyonnais ayant un volume double de celui de la Commerzbank. La banque française s'est finalement implantée directement en Allemagne en rachetant la BfG en 1992 (cf. supra).

La BNP et la Dresdner Bank ont également lancé depuis 1990 une coopération qui semble plus ambitieuse. Elle devrait déboucher sur une utilisation

(34) *Libération*, 21.12.1993.

(35) Il faut également mentionner que le retrait de l'Etat du capital de Matra en 1986 a permis au groupe industriel Daimler-Benz de prendre une participation de 4 % dans la société. La réorganisation intervenue à l'occasion de la fusion avec Hachette en 1993 l'a transformée en une participation de 8,6 % dans le holding Lagardère-Groupe.

(36) *Le Monde*, 5.9.1991.

réciroque des deux réseaux nationaux et sur la création de filiales communes à l'étranger <sup>37</sup>. Un échange de participations de 10 % est également envisagé, mais il n'est toujours pas réalisé. Le caractère public de la BNP pouvait, comme pour le Crédit Lyonnais, représenter un obstacle. La perspective de la succession de René Thomas, PDG nommé par les socialistes qui approchait de la limite d'âge en 1993, laissait planer une incertitude supplémentaire. Mais la désignation de Michel Pébereau par le gouvernement Balladur et la privatisation intervenue à l'automne dernier n'ont pourtant pas, pour l'instant, débouché sur une concrétisation de l'accord. Il est possible que l'opération bute sur la présence dans le capital respectif des deux banques de deux groupes d'assurances concurrents, Allianz (1<sup>er</sup> en Europe) et l'UAP (2<sup>e</sup>) <sup>38</sup>.

Les difficultés de la coopération Crédit National/IKB sont révélatrices des incompréhensions franco-allemandes. A l'automne 1993, les Allemands font savoir publiquement qu'ils n'apprécient guère de ne pas avoir été consultés sur le "jeu de chaises musicales", décidé par le gouvernement Balladur, qui vaut à Jean-Yves Haberer, évincé du Crédit Lyonnais, d'être "recasé" à la tête du Crédit National aux dépens de Yves Lyon-Caen <sup>39</sup>. L'institut financier, bien que privatisé, dispose en effet encore d'un statut particulier ; l'Etat nomme encore le président et les directeurs généraux. Les banquiers allemands ont eu à nouveau l'occasion de protester au printemps lorsque J. Y. Haberer est écarté pour les fautes de gestion commises au... Crédit Lyonnais. Ils demandent que son successeur soit, selon une pratique habituelle chez eux, choisi au sein de la direction actuelle <sup>40</sup>. C'est oublier que le gouvernement, pour "la dernière nomination avant la normalisation définitive du statut du Crédit National", entend, comme pour toutes les privatisations, prendre quelques garanties politiques avant de "couper le cordon". Il nomme donc un président présenté comme un "banquier de métier", en fait un haut fonctionnaire énarque qui, après avoir fréquenté les cabinets ministériels de la première cohabitation, a rejoint une banque d'affaires.

Les coopérations manquées sont également nombreuses dans l'industrie. Pour des réussites dans l'aéronautique entre Deutsche Aerospace (groupe Daimler-Benz) et Aerospaciale comme Airbus ou Eurocopter, on recense de nombreux secteurs où les entreprises des deux pays ne collaboreraient pas face à la concurrence américaine ou japonaise. L'Etat français a choisi de laisser Dassault construire le Rafale seul, alors que les Allemands s'intégraient au projet européen Eurofighter. Que ce soit pour l'informatique avec Bull, les composants avec Thomson ou les trains rapides avec

(37) *Manager Magazin*, n° 9, 1993.

(38) *Enjeux. les Echos*, avril 1993.

(39) *Le Monde*, 18.11.1993.

(40) *Le Monde*, 13.4.1993.

Alcatel-Alsthom, aucune alliance n'a été conclue avec Siemens par exemple. La réussite des associations aéronautiques montre que le statut d'entreprises publiques parfois invoqué pour les deux premiers n'est pas un véritable obstacle. Dans le cas de l'informatique ou des composants, il semble que le groupe allemand ne s'intéresse pas à réunir ses faiblesses avec ses concurrents français. Ses dirigeants privilégient visiblement des coopérations avec des groupes qui peuvent le faire bénéficier de leur avance technologique comme IBM ou Toshiba. Enfin, le caractère très national de l'industrie ferroviaire peut s'expliquer par ses débouchés exclusivement publics.

### Les obstacles culturels à une coopération

A ces explications économiques peuvent s'ajouter des facteurs humains. Une alliance entre deux groupes, a fortiori une fusion complète, représente d'importants enjeux de pouvoir. La réunion de deux équipes dirigeantes entraîne souvent des rivalités personnelles. Les partenaires sont rarement à égalité, et les positions des dominés sont plus ou moins rapidement menacées. Dans une association internationale, s'y ajoutent des différences culturelles entre les deux managements. Un directoire allemand ne fonctionne pas comme une direction générale française. Même si le président apparaît comme le patron du groupe, il ne dispose pas des mêmes pouvoirs qu'un PDG. Il est entouré d'un directoire dont il ne maîtrise, en principe, pas le recrutement. Celui-ci relève de la responsabilité du conseil de surveillance. Un nouveau président a rarement les moyens de pratiquer le "système des dépouilles". Il doit souvent composer avec l'équipe de son prédécesseur. Les membres du directoire sont protégés par un statut particulier avec des mandats de plusieurs années (cinq ans renouvelables en général). Ce n'est qu'au fur et à mesure des départs naturels que le "patron" pourra peser sur les nominations en proposant des hommes qui lui sont proches. Même si l'égalité des pouvoirs entre les membres du directoire est théorique, l'obligation de tenir des réunions communes pour prendre des décisions oblige nécessairement à un fonctionnement plus collégial.

Les Français sont habitués à une gestion plus autoritaire. Le PDG, qui est à la fois président du conseil d'administration et directeur général, dispose largement du recrutement de ses collaborateurs. Ceux-ci constituent un "comité exécutif" ou un "comité de direction" qui n'a pas d'existence légale et qui ne se réunit pas forcément régulièrement. Les patrons français privilégient souvent les tête-à-tête : ils consultent successivement leurs différents adjoints et prennent ensuite leurs décisions seuls.

Cette pratique plus "démocratique" au sommet en Allemagne se prolonge dans les relations sociales, avec les exigences de la "cogestion" (*Mitbestimmung*). Appuyés sur de puissants syndicats unitaires, les salariés sont représentés paritairement avec les représentants du capital au conseil

de surveillance, sous réserve que les seconds détiennent la présidence qui dispose d'une voix prépondérante en cas de partage. Les premiers peuvent jouer un rôle important lorsque les actionnaires sont divisés entre eux. C'est par exemple le cas lorsqu'un assaillant cherchant à prendre le contrôle d'un groupe ne détient qu'une minorité du capital. Aux représentants des actionnaires qui lui sont hostiles s'ajoutent les représentants des salariés qui, parce qu'ils préfèrent la continuité à l'incertitude, se rangent souvent aux côtés des dirigeants en place. La *Mitbestimmung* peut donc rendre plus difficile la tâche d'un repreneur surtout étranger. Les AGF, qui ne disposent que de deux sièges sur les dix du capital au conseil d'AMB, sont en plus confrontés aux dix du travail qui ne leur sont pas a priori favorables.

La présence importante des salariés au conseil avec voix délibérative en Allemagne - la législation française prévoit seulement deux sièges avec voix consultative dans les entreprises privées - oblige à les associer à des décisions importantes, comme par exemple les nominations au directoire. En pratique, il est rare que les représentants du capital impose un président auquel ils sont ouvertement hostiles. Un prétendant a intérêt à se ménager leur faveur en démontrant son aptitude au dialogue social. Cette contrainte est évidemment inhabituelle pour les Français. Les dirigeants de la CGE se seraient ainsi plus ou moins vus imposés en 1989 la désignation de G. Zeidler comme président du directoire de SEL. Après les remous suscités par la démission du patron précédent, accusé d'abus de biens sociaux et de fraude fiscale, ils auraient dû, par souci d'apaisement, recourir à cette solution interne plutôt qu'à un dirigeant venu de l'extérieur qui avait leurs faveurs<sup>41</sup>.

Dans les mines et la sidérurgie, les prérogatives des représentants des salariés sont encore plus importantes. Ils désignent notamment le membre du directoire en charge du personnel et des relations sociales (*Arbeitsdirektor*). Dans la filiale sarroise que conserve Usinor-Sacilor (les Acières de Dilling), le syndicat IG Metall a récemment confié le poste à l'ancien secrétaire général du Parti social-démocrate, Karlheinz Blessing. A quelques kilomètres des usines lorraines du groupe se pratique donc une gestion sociale très différente.

### Des élites économiques aux légitimités très différentes

Les différences de recrutement des élites économiques peuvent constituer une autre explication importante de la difficulté des associations économiques franco-allemandes. Les filières de reconnaissance fonctionnent encore selon des logiques très nationales. Les deux milieux dirigeants s'opposent largement par leurs origines, leurs formations, leurs trajectoires professionnelles voire leurs modes de vie. Les patrons d'un pays auront du mal à se faire reconnaître dans un autre ; ils s'entendront difficilement entre eux. Leur légitimité n'est

(41) *Der Spiegel*, 30.1.1989.

pas construite de la même manière. Aux rivalités habituelles qu'entraîne toute opération de fusion-acquisition s'ajoutent des oppositions culturelles fortes.

Les élites économiques françaises et allemandes se s'opposent pas selon le clivage classique "propriétaires" et "managers". L'enquête comparative menée par Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit (1992, p. 45) a montré que les détenteurs d'"atout capital" constituaient une minorité semblable parmi les "numéros un" des plus importantes sociétés-mères, de l'ordre d'un tiers en France (33,5 %) et d'un quart en RFA (26,5 %). Dans les deux pays, le contrôle familial du capital d'un certain nombre de grandes entreprises, en particulier dans la distribution, explique qu'un certain nombre de dirigeants appartiennent aux familles actionnaires, soit comme fondateurs eux-mêmes, soit comme héritiers plus ou moins lointains par le sang ou le mariage. Les deux aspects ne se recouvrent d'ailleurs pas entièrement. Il existe d'abord des entreprises dont le capital est contrôlé par la famille fondatrice, mais dont le patron est un "manager" dépourvu de lien avec elle - PSA en France par exemple avec J. Calvet, Henkel en Allemagne avec H. D. Winkhaus -, les héritiers se contentant de siéger aux conseils d'administration et de surveillance. A l'inverse, il arrive qu'un héritier soit le patron d'une entreprise alors que sa famille ne détient plus qu'une fraction très minoritaire du capital. Le fait que les Bouygues ne possèdent plus qu'environ 10 % du capital de l'entreprise du même nom n'a pas empêché Martin de succéder à son père Francis en 1989 ; de même, Antoine Riboud est lié par sa mère à l'une des familles (Frachon) dont les entreprises ont constitué un groupe BSN/Danone au capital très dispersé.

D'autre part, Pierre Bourdieu et Monique de Saint-Martin ont depuis longtemps (1977) démontré que l'opposition "héritiers"/"managers" recouvrait souvent une forte cohésion sociale. Certains patrons ne sont pas directement liés par le sang ou le mariage aux familles fondatrices mais ils sont issus d'un milieu qui favorisait largement leur intégration dans les élites dirigeantes. Carl Hahn, président du directoire de Volkswagen jusqu'en 1992, n'avait par exemple aucun lien familial avec le capital d'une entreprise à l'origine publique. Un classement dans la catégorie des "managers" ferait cependant oublier que son père était un important industriel de l'automobile de l'après-guerre (dirigeant de la société Auto-Union). Le recrutement du jeune Carl en 1954 comme assistant du patron de Volkswagen de l'époque n'était probablement pas étranger au nom qu'il portait et aux relations paternelles. Ensuite, il arrive que des "managers" deviennent des actionnaires importants de l'entreprise qu'ils dirigent. Jean-Luc Lagardère, fils d'un directeur d'office public, est entré chez Matra en 1963 à 35 ans comme directeur général aux côtés du fondateur Sylvain Floirat. Les avantages financiers (stock-options notamment), que lui valent une position de PDG qu'il occupe depuis 1977, lui permettent, par l'intermédiaire d'une construction de holdings successifs mise en place à son profit, d'occuper une position influente au capital du nouvel ensemble Matra-Hachette. En-

fin, le fils d'un "manager" n'est pas le plus mal placé pour occuper la même position que son père. L'actuel patron du groupe allemand VEBA, Ulrich Hartmann, est ainsi le fils d'un ancien secrétaire de l'Etat fédéral qui avait terminé sa carrière (1959-1966) comme dirigeant de ce qui était à l'époque un holding public. Celui-ci était certes décédé depuis plusieurs années (1967) lorsque le fils est entré chez VEBA (1973), mais ses débuts comme assistant du patron de l'époque qui avait occupé les mêmes fonctions auprès de son père montrent qu'un héritage peut se faire de manière très indirecte. Au-delà de cette typologie réductrice d'"héritiers" et de "managers" qui n'oppose guère les élites économiques des deux pays, il faut insister sur d'autres différences nationales dans la construction sociale d'un patron. Une analyse comparative qui porte sur une population de vingt-cinq patrons des plus grandes entreprises sert d'illustration empirique<sup>42</sup>.

La taille restreinte du corpus est contrôlée par des références à des recherches monographiques plus larges<sup>43</sup>.

#### *La concentration parisienne des élites françaises*

Les élites économiques françaises sont d'abord très largement parisiennes, alors que leurs homologues allemandes apparaissent comme plus "provinciales"<sup>44</sup>. Les premières sont déjà parisiennes par la naissance dans une proportion qui ne reflète pas la répartition de la population du pays (onze sur vingt-cinq sont nées dans l'ancien département de la Seine). Elles le sont par les établissements scolaires fréquentés (onze sur vingt-cinq - trois nsp - ont fréquenté au moins un lycée parisien) et surtout par les études supérieures effectuées (au moins vingt-deux sur les vingt-trois qui en ont faites ont fréquenté un ou plusieurs établissements parisiens<sup>45</sup>). Enfin, la plupart ont fait l'ensemble (au moins quatorze) ou la quasi-totalité (au moins quatre) de leur carrière à Paris (cf. tableau 2).

(42) Les entreprises choisies sont pour l'Allemagne les dix-huit premiers groupes industriels nationaux (chiffres d'affaires 1992), les trois grandes banques commerciales, le leader de l'assurance (Allianz), un grand groupe d'édition (Bertelsmann) et deux entreprises de la distribution (Metro, Tengelmann) ; pour la France les dix-sept premiers groupes industriels nationaux (chiffres d'affaires 1992), quatre grandes banques commerciales, le leader de l'assurance (UAP), le leader de la distribution (Carrefour) et deux groupes financiers (Suez et Paribas). Les patrons retenus sont les PDG en France - directeur général pour le Crédit Agricole - et les présidents du directoire en Allemagne au 1.1.1994.

Sources : Presse et annuaires biographiques nationaux.

(43) Travaux de M. Bauer et B. Bertin-Mouroit sur la France (1987), ma thèse (1993) sur les membres des directoires de quinze groupes allemands de 1933 à 1989.

(44) Le terme "Provinz" est bien sûr d'un emploi plus rare en Allemagne. Il est cependant parfois utilisé pour opposer le reste du pays aux grandes métropoles. Ainsi, le patron de Manesmann nommé en 1985, Werner Dieter, est présenté dans un portrait de l'hebdomadaire *Der Spiegel* (9.9.1985) comme un "homme de la Provinz" pour marquer le contraste entre la petite ville du Nord de la Bavière, Lohr sur le Main, où il a fait l'essentiel de sa carrière dans une filiale et le siège du groupe, Düsseldorf.

(45) La seule exception possible serait l'héritier François Michelin dont la notice du *Who's who* n'indique pas l'Université où il a obtenu sa licence de mathématiques. L'attachement de la famille à la ville "berceau" de l'entreprise pourrait suggérer qu'il s'agit de Clermont-Ferrand.

Tableau 2. Employeurs et lieux d'activité successifs des patrons français (N= 25)

Entreprises	Noms	Année de Naissance	Année PDG	Employeurs	Lieux d'activité
Elf	P. Jaffré	1945	1993	Etat (1973) Banque Stern (1988) Crédit Agricole (1988) Elf (1993)	Paris
Renault	L. Schweitzer	1942	1992	Etat (1970) Renault (1986)	Paris
Alcatel-Alsthom	P. Suard	1934	1986	Etat (1960) Aéroport de Paris (1963) CGE/Alcatel-Alsthom (1971)	Paris
Peugeot	J. Calvet	1931	1984	Etat (1957) BNP (1974) Peugeot (1982)	Paris
C° Générale des Eaux	G. Dejouany	1920	1976	Etat (1945) C° Gale Eaux (1950)	Metz (1945) Paris (1949)
Total	S. Tchuruk	1937	1990	Mobil Oil (1964) Rhône-Poulenc (1980) Cdf Chimie (1986) Total (1990)	Paris/USA Paris (1968) Rotterdam (1979) Paris (1980)
Lyonnais des Eaux	J. Monod	1930	1980	Etat (1957) RPR (1976) Lyonnais des Eaux (1979)	Paris
Usinor-Sacilor	F. Mer	1939	1986	Etat (1966) St-Gobain (1971) Usinor (1986)	Paris (1966) Abidjan (1967) Paris (1969) Nancy (1982) Paris (1986)
Rhône-Poulenc	J. R. Fourtou	1939	1986	Bossard (1963) Rhône-Poulenc (1986)	Paris
St-Gobain	J. L. Beffa	1941	1986	Etat (1967) St-Gobain (1975)	Ct-Ferrand (1967) Paris (1967) Nancy (1978) Paris (1982)
Thomson	A. Gomez	1938	1982	Etat (1965) St-Gobain (1970) Thomson (1982)	Paris
Danone/BSN	A. Riboud	1918	1965	Souchon-Neuvesel/BSN	? Paris
Michelin	F. Michelin	1926	1959	Michelin	Ct-Ferrand
Péchiney	J. Gandois	1930	1986	Etat (1954) de Wendel (1961) Rhône-Poulenc (1976) Péchiney (1986)	Conakry (1954) Brésil/Pérou (1959-1960) Lorraine (1961) ?/ Paris

Bouygues	M. Bouygues	1952	1989	Bouygues	Région parisienne
Schneider	D. Pineau-Valencienne	1931	1981	Banque Parisienne pour l'Industrie (1958) Sté CECA (1969) Rhône-Poulenc (1975) Schneider (1981)	Paris
Matra-Hachette	J. L. Lagardère	1928	1977	Dassault (1951) Matra (1963)	Paris
Carrefour	D. Bernard	1946	1992	Delcev Industries (1969) Socam Miniprix (1971) Ruche Picarde (1975) Metro France (1980) Carrefour (1992)	? Nanterre (1980) (+ Zoug, Suisse 1989) Paris (1992)
Crédit Lyonnais	J. Peyrelevade	1939	1993	Etat Crédit Lyonnais (1973) Etat (1981) Suez (1983) Banque Pallas (1986) UAP (1988) Crédit Lyonnais (1993)	Paris
Crédit Agricole	L. Douroux	1933	1993	CNJA (1960) Crédit Agricole (1969)	Paris
BNP	M. Pébereau	1942	1993	Etat (1967) CCF (1982) BNP (1993)	Paris
Société Générale	M. Vienot	1928	1986	Etat (1953) Société Générale (1973)	Paris (1953) Washington/Ottawa (1970) Paris (1973)
UAP	J. Friedmann	1932	1993	Etat (1959) C° Gale Maritime (1974) Cie Parisienne Chauffage Urbain (1983) Air France (1987) SAGI (1988) UAP (1993)	Paris
Suez	G. Worms	1936	1990	Etat (1960) Hachette (1972) Rhône-Poulenc (1981) Suez (1984)	Algérie (1960) Paris (1963)
Paribas	A. Lévy-Lang	1937	1990	CEA (1960) Schlumberger (1962) Cie Bancaire-Paribas (1974)	Paris (1960) Université Stanford (1963) Paris (1965) Minneapolis (1967) Paris (1970)

Toutes les entreprises qu'ils président sauf une - Michelin à Clermont-Ferrand - ont leur siège à Paris. Tous sauf deux ont logiquement pour dernière résidence principale connue la région parisienne <sup>46</sup>.

Les quelques passages professionnels en province ou à l'étranger n'apparaissent que comme des missions ponctuelles effectuées pour le compte d'une administration ou d'une entreprise parisienne. J. L. Beffa (Saint-Gobain) et F. Mer (Usinor) se sont ainsi succédés à la tête de Pont-à-Mousson, filiale de Saint-Gobain implantée à Nancy. Ils restaient également membres de la direction parisienne du groupe. Pour le premier, il s'agissait à trente-sept ans d'un "sacrifice" de quatre ans qui lui a valu ensuite une promotion à la direction générale. Il soufflait d'ailleurs cette fonction au second, qui, à quarante-trois ans, après avoir été directeur général adjoint de St-Gobain, connaissait une évolution de carrière moins favorable. F. Mer payait l'échec de la diversification, notamment dans l'informatique, qu'il avait en charge. La manière dont un mensuel d'affaires décrit, dans un article récent, ce passage comme patron de ce qui est pourtant une entreprise importante montre bien à quelle point ces élites perçoivent un éloignement de Paris comme anormal. Sa femme médecin spécialiste étant restée à Paris, il aurait "mené une vie de moine en Lorraine" (sic !) <sup>47</sup>. C'est l'alternance de 1986 qui met un terme à ce "purgatoire nancéien". Il a heureusement gardé des amitiés politiques à Paris...

Et encore ces données ne reflètent qu'imparfaitement la concentration des élites françaises. Au moins 6 patrons originaires de la Seine sur 11 sont nés dans quatre arrondissements du Sud et de l'Ouest bourgeois (8<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> ; 1 nsp). Les lycées parisiens sont souvent des lycées réputés du Quartier Latin - Saint Louis (2), Henri IV (1), Louis-le-Grand (1) - ou des "beaux quartiers" de l'Ouest - Janson de Sailly (3), Carnot (2). Plus spectaculairement, les lieux parisiens d'obtention du principal diplôme de l'enseignement supérieur se réduisent à cinq établissements, deux d'entre eux, l'Ecole Polytechnique et l'ENA - d'avant délocalisation ! - en accaparant déjà respectivement dix et huit. La concentration se retrouve pour les sièges sociaux sur la ligne droite de quelques kilomètres comprise entre la Bourse et la Défense. Les résidences principales se trouvent enfin majoritairement implantées dans les mêmes beaux quartiers de l'Ouest, avec notamment le 16<sup>e</sup> (5), le 7<sup>e</sup> (2), le 15<sup>e</sup> (2) et le 8<sup>e</sup> (2). Aucun n'habite à l'est de la Bastille ou au nord de l'Opéra. Les "banlieusards" sont surtout à Neuilly-sur-Seine (3), ou dans des villes voisines, Boulogne-sur-Seine (1) et Chatou (1). Un seul est un peu "isolé" dans le Sud à Bourg-la-Reine.

(46) L'information provient en général d'une édition plus ou moins récente du *Who's Who*, pas forcément la dernière : certains ne mentionnent plus, probablement par prudence à la suite de l'attentat dont a été victime le PDG de Renault Georges Besse en 1986, d'adresse privée depuis quelques années. Les annuaires des Corps comme ceux du Corps des Mines ou de l'Inspection des Finances ont fourni quelques informations supplémentaires. En plus de François Michelin qui habite Clermont-Ferrand, un autre patron (A. Riboud) indique seulement une adresse dans sa région d'origine (Lyon).

(47) *Enjeux. Les Echos*, mai 1993.

Ces élites économiques vivent et travaillent donc dans un périmètre très étroit qui favorise une forte interconnaissance professionnelle, et plus largement une socialisation commune. Les loisirs comme le tennis ou le golf se pratiquent souvent dans les mêmes clubs prestigieux de l'Ouest parisien ; les occasions de rencontres sont multiples. Cette implantation parisienne est pour la plupart ancienne. Elle remonte au moins aux années étudiantes et elle s'est maintenue au fil de la carrière, sous réserve parfois de quelques "stages" en province ou l'étranger. De plus, pour près de la moitié des patrons étudiés, elle se prolonge dans l'enfance. Ils sont même une minorité non négligeable à appartenir par la naissance à la moyenne ou grande bourgeoisie parisienne : la profession du père traduit une appartenance à des élites administratives, économiques ou libérales définies plus ou moins largement. J. Jaffré (Elf) est par exemple le fils d'un avocat à la Cour d'Appel de Paris, J. Friedmann (UAP) celui d'un commissaire exportateur. D'autres comme J. Monod (Lyonnaise des Eaux) ou L. Schweitzer (Renault) appartiennent même à des "grandes familles" parisiennes dont plusieurs membres se sont précédemment "illustrés". Il reste cependant une autre moitié d'"enfants" de la province qui n'ont rejoint Paris que pour leurs études supérieures. Ils ne sont presque jamais issus des milieux populaires. La profession du père les rattache à la petite ou moyenne bourgeoisie commerçante, industrielle, libérale, administrative ou intellectuelle. Ils disposaient d'un capital initial - plus ou moins économique ou culturel - non négligeable que l'"élitisme républicain" des grandes écoles leur a permis de valoriser considérablement. Le très bon élève d'un lycée de Lyon ou de Marseille, fils d'un directeur commercial ou d'un professeur, est devenu un grand patron parisien. Mais seule une réussite scolaire exceptionnelle pouvait leur permettre de compenser l'handicap social de départ. Et tout était souvent largement joué à vingt-cinq ans, avec la réussite à un concours et la sortie de l'X - les patrons énarques étant tous des parisiens de naissance - aux premiers rangs. Tout se passe alors comme si l'entrée dans un corps prestigieux comme les Mines ou les Ponts en faisait, par la transmission très sélective d'un capital collectif rare, des "enfants adoptifs" des élites parisiennes.

#### *La dispersion géographique des élites allemandes*

L'origine, la trajectoire et l'implantation géographique des élites économiques est évidemment très différente dans un pays aussi peu centralisé que l'Allemagne - l'ancienne Allemagne de l'Ouest en pratique, toutes les grandes entreprises actuelles ayant leur siège dans la partie occidentale. Leurs lieux de naissance sont très divers (2 nsp). Les grandes villes comme Berlin (3), Munich (2) ou Stuttgart (1) ne sont pas particulièrement représentées, Hambourg ou Francfort n'apparaissant pas. D'autres sont issus de villes petites ou moyennes de régions peu industrielles comme la Basse-Saxe. Les lieux d'enseignement secondaires sont logiquement, sous réserve d'infor-

mations incomplètes, très dispersés. Les universités fréquentées sont, conformément à d'autres enquêtes portant sur des populations plus larges (cf. Joly, 1993), nombreuses, d'autant plus que les études se partagent souvent entre plusieurs. Les plus représentées, Göttingen et Munich, n'apparaissent que trois fois (3 nsp). Et à la dispersion géographique s'ajoute la diversité des disciplines et des facultés. La probabilité que deux patrons se soient rencontrés pendant leurs études est donc assez faible. Ensuite, les villes universitaires n'étant souvent pas des villes industrielles, l'entrée dans la vie professionnelle implique une mobilité qui se prolonge souvent pendant le reste de la carrière. Beaucoup de patrons ont connu différentes affectations, en Allemagne ou plus rarement (5) à l'étranger, avant de rejoindre le siège de l'entreprise qu'ils dirigent (cf. tableau 3). Ces dernières villes sont également dispersées, même si l'on observe une concentration autour de quelques pôles régionaux comme le triangle Cologne-Duisbourg-Dortmund (10), Francfort (5), Munich (4) ou Stuttgart (2). Ces élites appartiennent à des univers sociaux qui sont nécessairement moins étroits que ceux des élites françaises. L'interconnaissance est moins grande, de même que les échanges avec d'autres élites, administratives ou politiques notamment.

### "Professionnels de l'entreprise" versus élites polyvalentes

Cette dernière différence se retrouve dans le déroulement de la carrière. Les vingt-cinq patrons allemands n'ont jamais eu d'autres employeurs que des entreprises (cf. tableau 3). Aucun n'a travaillé dans une administration, du moins si l'on ne prend pas en compte la période de formation - qui se prolonge souvent jusqu'à une trentaine d'années - avec les stages effectués par les juristes (*Referendariat*) pour acquérir leur diplôme d'avocat<sup>48</sup> ou les fonctions d'assistants exercées à l'Université pour la préparation d'une thèse de doctorat<sup>49</sup>. Les privatisations intervenues dans les années quatre-vingt des dernières grandes entreprises publiques industrielles comme VIAG ou Salzgitter (fusionnée avec Preussag) semblent avoir fermé l'étroite filière qui permettait à quelques hauts fonctionnaires du ministère Fédéral de l'Economie de devenir dirigeants des sociétés qu'ils contrôlaient. W. Lamby (VIAG) et E. Pieper (Preussag-Salzgitter) ont ainsi été récemment remplacés par des "hommes d'entreprise".

(48) Ce diplôme (2<sup>e</sup> examen d'Etat), qui s'obtient par une formation professionnelle de deux années après l'équivalent de la maîtrise (1<sup>er</sup> examen d'Etat), est nécessaire pour toute carrière judiciaire, qu'il s'agisse de la magistrature ou du barreau par exemple. En pratique, de nombreux juristes qui s'orientent vers les entreprises le passent. C'est le cas de huit sur les onze que compte la population étudiée.

(49) Le titre de docteur apparaît de fait comme une ressource déterminante pour l'accès aux élites économiques : seize patrons sur vingt-cinq l'ont obtenu, contre six qui se sont contentés d'une simple maîtrise (*Diplom* ou examen d'Etat pour les juristes). Tout se passe donc comme si les entreprises entérinaient le travail de sélection effectué par les professeurs pour offrir à une minorité de leurs étudiants la possibilité de faire une thèse.

Tableau 3. Employeurs et lieux d'activité successifs des patrons allemands (n=25)

Entreprises	Noms	Année de Naissance	Année Nomination	Employeurs	Lieux d'activité
Daimler-Benz	E. Reuter	1928	1988	UFA (1957) Bertelsmann (1962) Daimler-Benz (1964)	Berlin (1957) Munich (1962) Stuttgart (1964)
VW	F. Piech	1937	1992	Porsche (1963) VW-Audi (1972)	Stuttgart (1963) Ingolstadt (1972) Wolfsburg (1992)
Siemens	H. von Pierer	1941	1992	Siemens (1969)	Erlangen (1969) Munich (1992)
VEBA	U. Hartmann	1938	1993	Treuarbeit AG (1967) Deutsche Leasing AG (1971) VEBA (1973)	Düsseldorf (1967) Bad Hombourg (1971)  Gelsenkirchen (1973) Düsseldorf (1975) Hambourg (1980) Hanovre (1986) Düsseldorf (1990)
Hoechst	W. Hilger	1929	1985	Hoescht (1958)	Hoechst-Francfort (1958)
RWE	F. Gieske	1928	1988	RWE (1955)	Essen (1955)
BASF	J. Strube	1939	1990	BASF (1969)	Ludwigshafen (1969) Brésil (1974) Ludwigshafen (1985)
Bayer	M. Schneider	1938	1992	Bayer (1966)	Leverkusen (1966) Duisbourg (1971) Leverkusen (1982)
Thyssen	H. Kriwet	1931	1991	Org. patronale sidérurgie (1959) Krupp (1962) Thyssen (1973)	Düsseldorf (1959)  Rheinhausen (1962) Essen (1964) Düsseldorf (1973)
Bosch	F. Scholl	1935	1993	Bosch (1962)	Stuttgart (1962)
BMW	B. Pischetsrieder	1948	1993	BMW (1973)	Munich (1973) Prétoira (1982) Munich (1985)
Mannesmann	W. Dieter	1929	1985	Bosch (1952) Mannesmann-Rexroth (1960)	Stuttgart (1952) Lohr (1960) Düsseldorf (1985)
Metalgesellschaft	K. Neukirchen	1942	1993	Philips (1973) Felten & Guillaume (1977) SKF (1981) KHD (1987) Hoesch (1991) Metallges. (1993)	Wuppertal (1973) Cologne (1977)  Schweinfurt (1981) Cologne (1987) Dortmund (1991) Francfort (1993)

Ruhrkohle	H. Horn	1930	1985	Entreprise métallurgique Mannesmann (1962) EBV (1965) Krupp (1968) Eisen & Metall (1972) EBV (1974) Ruhrkohle (1983)	Siegerland Düsseldorf (1962) Herzogenrath (1965) Essen (1968) Gelsenkirchen (1972) Herzogenrath (1974) Essen (1983)
Preussag	M. Frenzel	1947	1994	West LBank (1981) Preussag (1981)	Düsseldorf (1981) Hanovre (1988)
VIAG	A. Pfeiffer	1932	1990	VIAG (1955)	Trostberg (1955) Bonn (1990)
Krupp	G. Cromme	1943	1989	St-Gobain (1971)  Krupp (1986)	Saarbrück Nancy (1980) Saarbrück (1982) Aix-la-Ch. (1984) Essen (1986)
MAN	K. Götte	1932	1983	Bankhaus Trinkhaus (1955) Krupp (1968) Allianz (1972) Flick (1980) GHH-MAN (1983)	Düsseldorf (1955)  Essen (1968) Munich (1972) Düsseldorf (1980) Oberhausen (1983) Munich (1986)
Deutsche Bank	H. Kopper	1935	1989	Deutsche Bank	Düsseldorf Leverkusen (1960) Hambourg (1972) Francfort (1974)
Dresdner Bank	J. Sarrazin	1936	1993	Dresdner Bank (1960)	Karlsruhe Francfort (1963)
Commerzbank	M. Kohlhausen	1935	1991	Deutsche Bank (1965) Lloyd (1974) West LBank (1976) Commerzbank (1982)	Francfort (1965)  Tokyo (1976) New York Francfort (1982)
Allianz	H. Schulte-Noelle	1942	1991	Avocat (1974) Allianz (1975)	Francfort (1974) Cologne (1975) Aix-la-Ch. (1976) Munich (1979) Cologne (1984) Munich (1988)
Bertelsmann	M. Wössner	1938	1983	Bertelsmann (1968)	Gütersloh (1968)
Metro	E. Conradi	1935	1985	IBM Metro (1969)	Essen Düsseldorf (1969)
Tengelmann	E. Haub	1932	1969	Divers (stages)  Tengelmann (1963)	USA (1952-1954) études Francfort (1960) Wiesbaden (1963) Mühlheim (1969)

Le contraste est flagrant avec les patrons français qui ont, dans une forte proportion (quinze sur vingt-cinq), commencé leur carrière dans l'Administration. Ils n'ont rejoint le monde des affaires - entreprises publiques du secteur concurrentiel incluses - qu'entre trente et quarante-neuf ans (dont sept sur quinze à quarante ans ou plus), après au moins cinq années passées au service de l'Etat (formation non comprise). Le phénomène ne peut pas s'expliquer seulement par l'importance du secteur nationalisé. Il concernait des entreprises privées comme Saint-Gobain ou Pechiney bien avant leur nationalisation en 1982. Les quinze se répartissent entre cinq entreprises publiques, sept privatisées et trois qui ont toujours été privées. Si six des patrons des privatisées ont été nommés alors que l'Etat était encore aux commandes, G. Worms (X Mines) a été désigné en 1991 par les nouveaux actionnaires privés de la Compagnie Financière de Suez. Il n'est pas évident que les autres successions à venir remettent en cause la prédominance du "pantoufle".

Ces patrons ont tous été des fonctionnaires très particuliers. Quatorze sur quinze appartiennent en effet à l'élite des "grands corps" administratifs - Inspection des Finances (6) et Cour des comptes (2) - ou techniques - Mines (3) et Ponts (3). Ils sont issus de promotions annuelles qui se comptent sur les doigts d'une main pour l'Inspection des Finances et qui culminent à une vingtaine pour les Ponts. Ils constituent donc des groupes professionnels très étroits où l'interconnaissance et la solidarité ("l'esprit de corps") sont très grandes. Enfin, beaucoup ne se sont pas contentés d'exercer les fonctions "normales" de leur corps, c'est-à-dire d'être par exemple magistrat à la Cour des comptes ou responsable du Service des Mines d'une ville de province. Plusieurs ont exercé des fonctions de direction (chef de service, sous-directeur ou directeur) aux ministères de l'Economie et des Finances (5) ou de l'Industrie (J. L. Beffa), un autre (J. Monod) dirigeant pendant plusieurs années une "administration de mission", la DATAR. Et surtout dix ont travaillé dans un cabinet ministériel, dont cinq comme directeurs. Ils ont donc appartenu à l'entourage immédiat d'un homme politique, qui se trouve toujours être une personnalité de premier plan (cf. tableau 4), au moins une fois un Premier Ministre pour six d'entre eux et un ministre de l'Economie et des Finances pour les autres. J. Monod a même prolongé sa collaboration avec J. Chirac en étant entre 1976 et 1978 secrétaire général du RPR.

Ces hommes ont donc une très grande proximité, non seulement géographique mais aussi sociale, professionnelle et culturelle avec les élites politico-administratives. S'ils partagent avec leurs homologues allemands une relative méconnaissance de l'étranger - seule une petite minorité (5) dans les deux pays y ont travaillé au moins un an -, les patrons français disposent de ressources utiles pour des entreprises privées comme la Lyonnaise des Eaux, la Générale des Eaux ou Alcatel-Alsthom qui sont très liées aux mar-

chés publics ou aux grands contrats internationaux négociés avec l'appui des gouvernements. Les Allemands ont ressenti ce handicap lors des négociations avec la Corée pour le train rapide. Les Munichois de Siemens n'ont pas eu le même appui de Bonn que celui qu'ont trouvé les dirigeants d'Alstom auprès de leurs anciens condisciples et collègues des ministères parisiens<sup>50</sup>.

Tableau 4. Cabinets ministériels auxquels les patrons français ont participé (N=10)

Noms	Ministres	Années cabinet
P. Jaffré	R. Monory	1979
L. Schweitzer	L. Fabius	1981-1986 (Directeur)
P. Suard	M. Debré	1966-1968
J. Calvet	O. Giscard d'Estaing	1959-1962 1969-1974 (Directeur)
J. Monod	M. Debré M. Schumann J. Chirac	1959-1962 1962-1963 1975-1976 (Directeur)
J. Peyrelevade	P. Mauroy	1981-1982
M. Pébereau	R. Monory	1978-1980 (Directeur)
M. Viénot	P. Ramadier F. Gaillard	1957 1957-1958
J. Friedmann	V. Giscard d'Estaing J. Chirac P. Messmer J. Chirac E. Balladur	1964-1966 1969-1971 (Directeur) 1972-1974 (Directeur) 1974 1986-1987
G. Worms	O. Guichard J. Chaban-Delmas	1967-1968 1969-1971

### Spécialistes versus généralistes

Au-delà de cette particularité marquante de l'origine professionnelle de beaucoup de patrons français, les fonctions exercées en entreprise ne sont pas les mêmes. La différence apparaît déjà dans le vocabulaire. En France, les "numéros un" sont *président directeur général* et ils sont entourés de *directeurs généraux*, *directeurs généraux adjoints*, *secrétaires généraux*, ou autres *directeurs à la direction générale*. Ce n'est souvent qu'à un niveau inférieur dans la hiérarchie que se trouvent les responsables de départements - directeurs du personnel, directeurs des ventes, directeurs de la production... - ou de branches - directeur de la chimie minérale ou des aciers

(50) *Der Spiegel*, 30.8.1993.

plats par exemple. Or, plus de la moitié (neuf sur quinze) des anciens fonctionnaires accèdent directement à des fonctions de direction générale. Et les autres patrons sont rarement des produits des filières spécialisées. Ceux qui "pantoufflent" jeunes (avant trente-cinq ans) débute souvent dans des fonctions d'études qui sont proches de leurs anciennes activités administratives. Ainsi, chez Saint-Gobain, F. Mer et J. L. Beffa ont été recrutés comme "directeurs du plan", titres qui montrent d'ailleurs à quel point cette entreprise privée est imprégnée du modèle étatique. Enfin, même ceux qui ont fait toute leur carrière en entreprise sont souvent plus des hommes d'états-majors parisiens que d'usines. Le parcours d'un Didier Pineau-Valencienne (Schneider) est idéal-typique. Ce fils de médecin des beaux quartiers a, après des études à Janson de Sailly, HEC et Harvard, débuté à vingt-sept ans dans une banque d'affaires, la Banque de l'Union Parisienne, comme attaché de direction. Il en devient directeur avant de rejoindre le groupe Rhône-Poulenc où il préside diverses filiales.

La carrière des patrons français n'est pas forcément limitée à un secteur. Pineau-Valencienne est venu à la construction mécanique et électrique après la finance et la chimie. A. Lévy-Lang (Paribas) a découvert la banque à trente-sept ans après douze ans chez Schlumberger. Ce sont des généralistes qui ont vocation à diriger aussi bien une administration, ou une entreprise automobile qu'une compagnie d'assurances.

En Allemagne, tous les membres du directoire qui entourent le président ont en revanche des responsabilités fonctionnelles (recherche, vente, finances...) ou sectorielles. Et leur carrière antérieure s'inscrit plus souvent dans ces filières spécialisées. Ils sont plus identifiés au métier dans lequel ils ont débuté - chercheur, vendeur, financier... - et au secteur dans lequel ils ont travaillé : ils sont chimistes, constructeurs automobiles, banquiers, etc. La dispersion géographique des sièges sociaux et leur implantation fréquente à côté de l'"usine-mère" du groupe (Wolfsburg pour Volkswagen, Ludwigshafen pour BASF par exemple) renforcent les liens, non seulement professionnels mais aussi sociaux, entre les dirigeants et le reste de l'encadrement. Ils fréquentent les mêmes clubs de tennis, habitent dans les mêmes quartiers résidentiels de la périphérie. La coupure est moins nette qu'en France entre élites économiques et ce que J. K. Galbraith (1968) appelle la "technostructure". Les premières sont plus souvent les produits de la seconde.

Cette tendance se retrouve pour la population étudiée. Les patrons des trois grandes banques sont des banquiers de métier, celui d'Allianz un assureur, ceux de Volkswagen ou BMW des ingénieurs de l'automobile, etc. Ils sont plusieurs à avoir débuté dans des laboratoires de recherche, des bureaux d'études ou des services commerciaux. Mais la filière qui apparaît aujourd'hui dominante, même dans l'industrie, est la finance. Les ingénieurs sont relativement peu nombreux (cinq sur vingt-cinq seulement) ; ce

sont plutôt les juristes (11) et les gestionnaires-économistes (6) qui dominent. Ces derniers ont aussi souvent des "carrières d'état-major" dans les directions centrales des finances par exemple. L'opposition avec leurs homologues français ne doit donc pas être exagérée. Le parcours d'un K. Götte (MAN) n'est pas si différent de celui d'un D. Pineau-Valencienne. Ce juriste de formation a débuté sa carrière à vingt-trois ans dans une petite banque d'affaires de Düsseldorf. Il en devient le directeur du département étranger avant de rejoindre Krupp après treize ans. Sa carrière se poursuit ensuite chez Allianz (directeur financier) et à la vice-présidence du groupe Flick. Lui aussi a rapidement fréquenté les milieux dirigeants.

Il reste cependant que la légitimité des élites des deux pays se construit très différemment. La carrière des patrons allemands s'inscrit dans des filières assez spécialisées. Leur ascension s'appuie en général sur leur réussite successive dans des fonctions d'importance croissante au sein d'une hiérarchie précise. Les Français sont beaucoup plus des généralistes qui sont supposés avoir démontré par leur réussite scolaire exceptionnelle, leur fréquentation précoce des élites politiques autant qu'économiques, et leur intégration sociale au Paris bourgeois leur aptitude à diriger n'importe quelle organisation. A des "professionnels" de l'automobile ou de la chimie s'opposent des "professionnels de la dirigeance".

Ces différences peuvent expliquer certaines des difficultés des coopérations entre les deux pays. Les "généralistes" français critiquent le manque d'ouverture de "spécialistes" allemands qui les trouvent en retour souvent incompetents. La rigueur des uns s'oppose à l'esprit de synthèse des autres. Les Français estiment avoir une vocation naturelle à diriger, les Allemands n'apprécient guère de se trouver sous la coupe d'une "direction générale" étoffée. Les attributs de la reconnaissance ne sont pas les mêmes. La méritocratie des grandes écoles et des grands corps dans laquelle la formation a peu de rapports avec le métier exercé n'est guère lisible pour les Allemands. La prédominance d'études universitaires prolongées jusqu'à un doctorat très spécialisé surprend les Français.

#### **Des élites aux carrières nationales**

Il n'est donc pas étonnant que ces élites restent nationales. Rares sont les carrières transnationales entre les deux pays. Les Allemands n'ont guère de chances de s'imposer dans les états-majors français. G. Cromme, vice-directeur général à quarante et un ans de l'importante filiale allemande de Saint-Gobain, se serait bien vu proposer en 1986 par le nouveau patron de Saint-Gobain, J. L. Beffa (X Mines), de devenir son adjoint à Paris<sup>51</sup>. Mais il préfère finalement rejoindre Krupp quelques mois plus tard. Au-delà des convenances familiales invoquées, il est probable qu'il ait eu conscience

(51) *Manager magazin*, n° 7, 1992.

"des limites mises par un passeport allemand à une carrière française"<sup>52</sup>. Saint-Gobain est un groupe où les membres des grands corps (Mines et Inspection des Finances) sont traditionnellement dominants. La perspective de rester durablement un "numéro deux" derrière son aîné de deux ans ne devait guère l'enthousiasmer.

Un Français, Daniel Goeudevert, est connu pour avoir exercé une importante fonction dirigeante dans l'industrie allemande (vice-président du directoire de Volkswagen). Mais son parcours est très atypique. Sa formation de licencié ès lettres et ses débuts de vendeur de voitures ne lui auraient probablement pas permis de faire une carrière semblable chez Renault ou Peugeot. L'ouverture allemande pour quelqu'un qui cultive une image d'anticonformiste a d'ailleurs trouvé ses limites dans la course à la présidence de Volkswagen. Le conseil de surveillance a finalement préféré son rival au profil beaucoup plus traditionnel, l'héritier Porsche, Ferdinand Piech. Le conflit prévisible entre les deux hommes a débouché sur le départ de D. Goeudevert quelques mois plus tard. Il n'a pas réussi son intégration durable au sein des élites économiques d'outre Rhin.

#### **Conclusion**

L'internationalisation du pouvoir et des élites économiques reste donc, même entre deux pays aux échanges commerciaux aussi intenses que la France et l'Allemagne, très limitée. Si les salariés ont du mal à s'organiser avec leurs syndicats à l'échelle européenne, les milieux patronaux se replient également dans le cadre étatique. Ils utilisent les ressources de la législation sur les sociétés pour se protéger d'une dilution croissante de la propriété du capital. Les dirigeants s'appuient sur des traditions culturelles spécifiques pour fonder leur légitimité professionnelle. Leur reconnaissance nationale s'exporte donc difficilement.

\* \*

(52) Hypothèse évoquée par *Manager Magazin*, n° 7, 1986.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALBERT, Michel  
1991 *Capitalisme contre capitalisme*, Seuil.
- ALLARD, Patrick, Michel BEAUD et al.,  
1978 *Dictionnaire des groupes industriels et financiers en France*, Seuil.
- BAUER, Michel et Bénédicte BERTIN-MOUROT  
1987 *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Seuil.
- BAUER, Michel et Bénédicte BERTIN-MOUROT  
1991 "Les 200" en France et en Allemagne. Deux modèles contrastés de détection-sélection-formation de dirigeants de grandes entreprises, CNRS-Heidrick & Struggles.
- BAUER, Michel et Bénédicte BERTIN-MOUROT  
1992 "L'Etat, le capital et l'entreprise", *Revue de l'IRES*, n° 10, Automne.
- BELLON, Bertrand  
1990 *Le pouvoir financier et l'industrie en France*, Seuil.
- BOURDIEU, Pierre et Monique de SAINT-MARTIN  
1989 "Le Patronat", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1978, n° 20-21 (article repris dans *La noblesse d'Etat*, Minuit).
- GALBRAITH, John Kenneth  
1985 *Le nouvel Etat industriel*, Gallimard.
- JOLY, Hervé  
1993 *L'élite industrielle allemande. Métier, pouvoir et politiques*, EHESS, 2 vol.
- JOLY, Hervé  
1993 "Les patrons des grandes entreprises allemandes. Sociographie du pouvoir économique", *Politix*, n° 23, p. 66-83 (repris dans *Problèmes économiques*, n° 2360, 26.1.1994).
- MORIN, François  
1974 *La Structure financière du capitalisme français*, Calmann-Lévy.
- SULEIMAN, Ezra N.  
1979 *Les Elites en France. Grands corps et grandes écoles*, Seuil.

## LA CRISE DU SYNDICALISME FRANÇAIS

Dominique LABBÉ \*

Beaucoup d'observateurs définissent le syndicalisme français comme étant un système à dominante "industrielle dans lequel des subdivisions secondaires prennent en compte les différences catégorielles" <sup>1</sup>. En revanche, le niveau du métier est considéré comme négligeable - sauf pour quelques professions comme les dockers, le livre, les marins ou les pilotes de ligne. De même, le niveau de l'établissement est jugé sans importance, au moins avant la création de la section syndicale d'entreprise par la loi de décembre 1968 et surtout les "lois Auroux" de 1982-1983. Exprimant un sentiment assez général, Michel Noblecourt a pu affirmer que "c'est parce qu'ils étaient installés dans la société que, 84 ans après leur reconnaissance légale, les syndicats ont pu enfin mettre le pied dans l'entreprise et non l'inverse" et que la seule chose importante est leur capacité à agir sur la politique économique et sociale, "à être des interlocuteurs incontournables de l'Etat et du patronat" <sup>2</sup>.

\* CERAT-IEP (Grenoble).

Cet article fait suite à une série de travaux réalisés sur ce thème pour l'Agence d'Objectifs de la CFDT.

(1) Jean-Daniel Reynaud, *Les syndicats en France*, Paris, Seuil, 1975, p. 126-129. Egalement : Gérard Adam, *Le pouvoir syndical*, Paris, Dunod, p. 6-9. Pour Gérard Adam, la préférence des syndicalistes est toujours allée aux "syndicats de branche regroupant toutes les catégories au niveau d'une agglomération ou d'un bassin d'emploi". Les mêmes opinions sont exprimées dans Pierre Rosanvallon, *La question syndicale*, Paris, Fayard, 1988.

(2) Michel Noblecourt, *Les syndicats en questions*, Paris, Les éditions ouvrières, 1990, p. 59.