

Michel Pinçon  
& Monique  
Pinçon-Charlot

**Nouveaux patrons  
Nouvelles  
dynasties**



calmann-lévy

**MICHEL PINÇON  
MONIQUE PINÇON-CHARLOT**

**NOUVEAUX PATRONS,  
NOUVELLES DYNASTIES**

**CALMANN-LÉVY**

ISBN 2-7021-3039-9  
© Calmann-Lévy, 1999

*À la mémoire d'Éric Langeard*

## Remerciements

Sans l'accueil généreux et confiant des entrepreneurs qui ont accepté de nous consacrer de leur temps, cet ouvrage n'aurait pu être écrit. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance.

Emma Goyon et Clément Pinçon ont assuré avec compétence la transcription des entretiens. Emma Goyon a en outre contribué avec efficacité à la saisie de ce texte. Béatrice Coquet nous a beaucoup aidés dans les repérages bibliographiques.

Nous avons bénéficié des précieux conseils et des critiques constructives de Régine Lemoine-Darhois. Merci à Olivier Amiel pour ses encouragements et ses suggestions.

Il n'aurait pas été possible de mener à bien cette enquête sans les financements de la Compagnie parisienne de réescompte. Éric Langeard, de la CPR, a été le maître d'œuvre de ce projet, dont il n'aura pas pu voir l'aboutissement. Patrick de Fayet et Olivier de Conihout, ses collègues, nous ont guidés dans les méandres de la transmission d'entreprise.

Toutefois, le présent texte n'engage que ses auteurs.

# Introduction

Les nouveaux grands patrons, nés dans une famille pauvre, modeste, ou de condition moyenne, sont au cœur de cette enquête. Les patrimoines professionnels de ces entrepreneurs, c'est-à-dire la valeur de leurs participations dans les sociétés qu'ils contrôlent, se chiffrent en dizaines ou en centaines de millions, voire en milliards de francs. Le passage de la première à la seconde génération est un moment délicat pour ces hommes qui viennent de réussir à accumuler fortune et pouvoir. Comment transmettent-ils ces patrimoines fabuleux, acquis si rapidement ? Certains chefs d'entreprise ont accepté de s'interroger sur le devenir de leur œuvre et de leur richesse. Nous leur avons demandé comment, compte tenu de leur âge (ils avaient presque tous dépassé la cinquantaine), ils envisageaient l'avenir de leurs entreprises et de leurs affaires, car la transmission de ces patrimoines professionnels est une question à la mesure des enjeux, des convoitises et de la complexité des opérations à engager.

Mais qui sont ces nouveaux grands patrons ? En réalité, sans le savoir, chacun d'entre nous vit en leur compagnie car, par la diversité des biens et des services dont ils contrôlent la production et la commercialisation, ils interviennent au cœur de notre vie quotidienne.

À la manière de Luc Moullet, dont nous avons aimé l'excellent documentaire de fiction, *Genèse d'un repas*, nous avons imaginé, pour présenter ces entrepreneurs, la journée d'une famille de quatre personnes, les parents et leurs deux enfants. Luc Moullet décrivait un couple dînant à la maison, après une journée de travail. Il établissait l'origine des éléments composant chaque plat par une série d'enquêtes filmées qui rendaient compte des conditions économiques et sociales de leur production. On voyait ainsi travailler un fermier ramassant les œufs de ses poules, un ouvrier agricole de la Martinique coupant des régimes de bananes ou un marin pêcheur relevant ses filets. Ces producteurs étaient interrogés sur leurs conditions de travail et devenaient des hôtes invisibles et omniprésents.

Une famille de la région parisienne nous servira de fil directeur dans l'exploration de la présence secrète et pourtant massive du capitalisme dans nos vies ordinaires. Cet exemple est fictif, mais plausible. Les entrepreneurs cités sont ceux que nous avons interviewés et les produits ou services que nous mentionnons sont à l'origine de leurs fortunes.

## 1. *Genèse d'une journée (presque) ordinaire*

Jean et Marie Charçon, quarante-huit et quarante-six ans, habitent dans un pavillon d'une rue tranquille de Bourg-la-Reine, dans les Hauts-de-Seine. Ils ont un garçon de dix-huit ans, Matthieu, et une fille de seize ans, Julie. Jean est agent technique dans le laboratoire d'une entreprise chimique et sa femme enseigne l'anglais dans un collège du 6<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Ce matin-là, un vendredi gris et pluvieux, Jean Charçon se rase méticuleusement, comme à son habitude, ce qui lui donne tout le temps d'écouter le bulletin d'informations de 7 h 30. Il y apprend que la cohabitation semble profiter à la fois au chef de l'État et au Premier ministre : l'un et l'autre ont encore gagné des points de popularité dans le dernier sondage réalisé par IPSOS.

## IPSOS

L'institut de sondages IPSOS a été fondé en 1975 par Didier Truchot. Il a été rejoint en 1982 par **Jean-Marc Lech**<sup>[1]</sup>. Propriétaires majoritaires de la société, à parts égales, ils la dirigent conjointement en tant que coprésidents du groupe. La croissance a été considérable, le chiffre

d'affaires passant de 12 millions en 1982 à 1,35 milliard en 1998. Cette croissance est liée à la spécialisation des activités et à l'expansion de l'entreprise à l'étranger. Les sondages d'opinion, la mesure de l'efficacité de la publicité, les études de recherche marketing pour les produits et les services, les enquêtes concernant les médias, enfin les baromètres de satisfaction de clientèle constituent le territoire d'IPSOS dans les 17 pays où le groupe est présent sous son nom.

Pas encore coté en Bourse au moment de l'enquête, le groupe envisageait une introduction courant 1999. IPSOS est, aujourd'hui, la septième société d'études au monde, deux tiers de son chiffre d'affaires étant réalisé hors de France. Les effectifs sont relativement faibles (environ 1 500 salariés), ce qui est normal pour une activité à forte valeur ajoutée. La fortune professionnelle de Jean-Marc Lech serait de l'ordre de 110 millions de francs<sup>[2]</sup>.

Pas très en avance, Marie Charçon, dont le cours d'anglais qu'elle assure ce matin au lycée Montaigne commence dans une heure, entre en coup de vent dans la salle de bains. Son mari manque de se couper : pourtant habitué à ces irruptions, il a sursauté, plongé qu'il était dans ses analyses politiques brumeuses du petit matin. Cette popularité parallèle des frères ennemis le rend perplexe. Son épouse lui présente sous le nez un flacon de parfum n° 5 de Chanel.

### **AUGROS COSMETIC PACKAGING**

La société Augros C.P. « conçoit, fabrique et commercialise des articles de bouchage et d'emballage destinés à l'industrie de la parfumerie et des cosmétiques ». La société est entrée sur le second marché de la Bourse de Paris en 1997. Au début de 1998, **Jacques Bourgine**, son président, qui en a pris le contrôle en 1981, dispose de 60 % des titres par l'intermédiaire d'un holding<sup>[3]</sup> familial et de 20 % directement. Réalisant 90 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, Augros C.P. est implantée en France, aux États-Unis et au Brésil. La société emploie 400 salariés. La fortune professionnelle de la famille se situerait entre 150 et 200 millions de francs.

Cela ne serait pas désagréable si le ton de la voix aimée n'était quelque peu irrité. C'est un euphémisme. « Tu vois ce qu'a encore fait ta fille », demande-t-elle, apparemment au bord de la crise de nerfs et évidemment sans attendre de réponse. « Il y a peut-être vingt-quatre heures que ce flacon est resté ouvert, tu te rends compte, au prix où c'est ! Elle aurait pu au moins le reboucher ! »

Parfumée, le flacon enfin soigneusement rebouché, Marie, sortant avec une vivacité accentuée par l'inexorable écoulement du temps, se heurte à son fils Matthieu qui tente la descente de l'escalier tout en enfilant son jean Ober.

### **OBER SA**

Créée en 1972, cette entreprise produit des blue-jeans et d'autres articles similaires. Elle commercialise 3 millions de jeans chaque année et réalise 300 millions de chiffre d'affaires. **Raymond Obermajster** contrôle la société à 91 %.

Jean Charçon travaille dans le 17<sup>e</sup> arrondissement. Comme pour la plupart des habitants de la région parisienne, pas question pour lui de revenir au domicile pour le déjeuner. La cantine fait l'objet tous les quatre ans d'un appel d'offres auprès des entreprises spécialisées dans la restauration collective et la société titulaire de la convention vient de changer. Jean va donc expérimenter aujourd'hui, pour la première fois, la qualité des services de Sodexho.

### **SODEXHO ALLIANCE**

Le groupe Sodexho a été créé en 1966 à Marseille par son actuel président, **Pierre Bellon**. La « Restauration et Services », auprès des entreprises, des administrations, des écoles, des universités, des établissements de santé, des résidences pour personnes âgées, constitue le cœur de l'activité du groupe. À l'origine, cette activité consistait à gérer des restaurants pour le compte de clients. Aujourd'hui, elle s'inscrit dans une offre globale de services comprenant aussi l'entretien des locaux, le gardiennage, le standard téléphonique, etc. Avec la branche restauration de prestige (restaurant *Le Ziryab* de l'Institut du monde arabe, courses hippiques d'Ascot et d'Epsom en Grande-Bretagne, le *Lido* à Paris, l'Opéra de Sidney, etc.), ce secteur représente 93 % de l'activité du groupe. Il faudrait encore y ajouter l'activité « bases-vie » – les services à des centres de production isolés – (4 %) : la Minera Antamina au Pérou, à 4 200 mètres d'altitude, ou une mine d'or en Tanzanie, par exemple. Sodexho Pass (2 % de l'activité du groupe) développe les chèques et cartes de service, dont les chèques restaurant. Enfin, le secteur « tourisme fluvial et portuaire » (Bateaux London, Spirit Cruises aux États-Unis, Bateaux parisiens...) représente 1 % de l'activité du groupe qui réalise 84 % de son chiffre d'affaires hors de France. Il est présent sur les cinq continents, dans soixante-six pays, et emploie 250 000 personnes. Il est n° 1 mondial pour la restauration collective, les bases-vie et le tourisme fluvial, n° 2 pour les chèques de service. Coté à la Bourse de Paris à partir de 1983, il fait partie du CAC 40 depuis 1998 après avoir figuré dans l'indice SBF 250<sup>[4]</sup>. Pierre Bellon le contrôle avec ses enfants par l'intermédiaire d'un holding, Bellon S.A., dont ils possèdent 55 % et qui détient lui-même 41,6 % du groupe. Selon Pierre Bellon, ces participations représentent un patrimoine professionnel d'environ 4 milliards de francs<sup>[5]</sup>.

La famille Charçon, éclatée à l'heure du déjeuner, varie les formules et les lieux pour se restaurer. Julie se contente de la cantine de son lycée, à Sceaux. Son frère, en terminale, doit aller avec des copains dans le quartier des Champs-Élysées, acheter à l'IGN quelques cartes en prévision de la randonnée qu'ils envisagent dans les Cévennes, après le bac. Au passage, dans une boutique *Toastissimo, il mangiare naturale*, ils se régalent de sandwiches au pain romain, fourrés de viande des Grisons et de parmesan.

## TOASTISSIMO

Cette chaîne de restauration rapide, basée sur un nouveau concept et visant une expansion internationale importante, dispose de nombreux points de vente à Paris. Les origines de la fortune de **Franco Cesari** sont liées à l'immobilier ancien. Son groupe, San Florian, remettait en état et commercialisait de l'habitat de très haut standing. La crise de l'immobilier a incité Franco Cesari à se reconvertir dans la restauration rapide.

Marie Charçon veut profiter du moment libre, entre les cours du matin et ceux de l'après-midi, pour faire quelques courses. Pendant que son fils songe déjà à ses vacances, elle pense aux siennes. Elle s'est renseignée sur les prix des vols charters dans deux agences de voyage : l'été sera consacré cette année aux îles Canaries. Mais les tarifs lui paraissent prohibitifs et elle songe à profiter de la possibilité que lui a indiquée une collègue : les vols à prix réduits proposés par une société qui commercialise au dernier moment les places non encore achetées sur des vols réguliers. Elle se dit que dès demain elle va se connecter à Dégriftour sur son Minitel.

## DÉGRIFTOUR

**Francis Reversé** a créé en 1991 cette société qui brade jusqu'à la dernière minute les places

restées vides chez les tour-opérateurs. Comme il utilise le Minitel, et maintenant l'Internet, ses coûts sont réduits et les bénéfices considérables. Les effectifs employés varient de 150 à 230 salariés selon la saison. La société gère d'autres services, Réductour, Club Bonjour France, Dégrifmag (qui propose des abonnements à prix réduits). Le chiffre d'affaires dépasse les 400 millions et la fortune professionnelle de Francis Reversé a été estimée à 80 millions de francs.

Au passage, Marie entre dans une librairie et cherche au rayon tourisme un guide sur les Canaries. Elle en profite pour rêver un peu et échapper à la grisaille ambiante. En retournant vers son lycée, elle s'arrête au restaurant *Pomme de Pain* installé sur le boulevard Montparnasse. Le repas sera léger et rapide, bonne synthèse entre un temps compté et un régime pas toujours rigoureusement suivi.

## **GROUPE ÉLIOR**

Fondé en 1991, le Groupe Élior opère dans la restauration collective (avec trois secteurs : les entreprises, les établissements d'enseignement et les hôpitaux), dans la restauration commerciale, en restauration de concession (sur autoroutes : *L'Arche*, *Le Bœuf jardinier*, aéroports, etc.), et en restauration rapide (sandwicheries *Pomme de Pain*, etc.).

Les deux pôles principaux du groupe sont constitués par les sociétés Avenance, en restauration collective, fruit de la fusion de la Générale de Restauration et de Orly Restauration, et Éliance, en restauration commerciale, fruit de la fusion de Holding de Restauration Concédée (H.R.C.) et de Élitair.

**Robert Zolade** et Francis Markus sont les deux coprésidents du groupe qui réalise 10 milliards de chiffre d'affaires et emploie près de 30 000 salariés. Ils contrôlent, à parité, 100 % du holding Bercy Management qui détient 57 % du Groupe Élior.

Les deux associés se refusent à indiquer toute valorisation de leur patrimoine. Les éléments cités par la presse économique représentent pour chacun un patrimoine professionnel évalué à 400 millions de francs (*Challenges*, juillet 1998), entre 300 et 398 millions (*Le Nouvel Économiste*, octobre 1998) ou encore 1,6 milliard (*Capital*, novembre 1998). Mais ce dernier périodique précise que cette évaluation ne tient pas compte de l'endettement très important du groupe.

Guide et sandwich ont eu raison du peu d'argent liquide que Marie avait emporté ce matin. Au passage, elle s'arrête à la BNP de la rue de Rennes et retire cinq cents francs au distributeur automatique de billets. L'opération menée à bien, elle range soigneusement les coupures dans son portefeuille et enfouit sa carte bleue tout au fond de son sac.

## **GROUPE FRANÇOIS-CHARLES OBERTHUR**

Fondée en 1842 par un maître imprimeur qui lui laissa son nom, cette entreprise fut reprise en 1984 par **Jean-Pierre Savare**. Elle assure des travaux d'imprimerie exigeant une haute sécurité : billets de banque, passeports, timbres, carnets de chèques, billets et tickets de loterie en tous genres, cartes à microprocesseurs, dont les cartes bancaires. Leader sur plusieurs de ces marchés, l'imprimerie Oberthur compte des unités de production aux États-Unis, au Canada, en Australie. La moitié de ses 2 750 salariés travaillent à l'étranger et ses produits sont présents dans le monde entier. Jean-Pierre Savare contrôle 70 % des parts de la société, ce qui représente un patrimoine professionnel de quelques centaines de millions. L'entreprise n'est pas cotée en Bourse et Jean-Pierre Savare n'envisage pas d'y entrer pour l'instant.

Mise en retard par ses déambulations, Marie opte pour le taxi afin de rejoindre son lycée pour son dernier cours de la journée, à 16 heures. Celui qu'elle trouve est un G7.

## **GROUPE G7**

**André Rousselet** est propriétaire, avec ses enfants, de la Compagnie de Taxis G7. Celle-ci compte une flotte de 750 voitures. Cette société possède 53 % du loueur de voitures ADA et une entreprise de stockage, Les Magasins généraux de France. À titre personnel, André Rousselet est copropriétaire d'une galerie d'art, la Galerie de France. Son patrimoine professionnel, partagé avec ses enfants, est estimé à 750 millions de francs.

Alors qu'au lycée Marie assure le dernier cours de la semaine, son mari, comme tous les vendredis après-midi, range un peu plus tôt que les autres jours le matériel utilisé. Le travail de laboratoire a quelque chose à voir avec la cuisine : il y a aussi de la vaisselle à faire. Justement, ce jour-là, Jean Charçon prend un soin tout particulier des précieux récipients de laboratoire en platine qu'il a manipulés dans l'après-midi.

## **FIMALAC**

Créée en 1991, la Financière Marc de Lacharrière est un holding aux intérêts d'abord très diversifiés. La presse et l'immobilier y tiennent une place importante. Mais à partir de 1997 **Marc Ladreit de Lacharrière** recentre son activité sur le service aux entreprises et la notation financière. La société Engelhard-Clal assure le traitement des métaux précieux (et produit de la vaisselle de laboratoire en platine), SECAP fabrique et loue du matériel de bureau et des machines à affranchir, Fitch IBCA réalise des expertises financières. Les sociétés du groupe emploient plus de 4 000 salariés sur les cinq continents avec 60 % de leur chiffre d'affaires à l'étranger. Fimalac a été coté sur le marché à règlement mensuel à partir de 1996. Marc Ladreit de Lacharrière, en détenant 59 % de son holding, possède un patrimoine professionnel qui est de l'ordre de 2 milliards de francs.

Il n'y a pas que des avantages à être celui qui est libéré le plus tôt des obligations professionnelles. Alors que toute la famille a rendez-vous sur le boulevard Montparnasse pour la petite sortie restaurant-cinéma qu'elle s'offre tous les quinze jours, Jean devra consacrer son temps libre excédentaire à aller faire quelques courses. Entre la gare du RER et la maison, son chemin passe heureusement devant un supermarché Champion qui lui est d'un grand secours, tous les vendredis. Les réserves de café et des céréales enrobées de chocolat, qu'adore Julie, ont atteint un niveau inquiétant, propre à faire craindre une rupture de stock et un petit déjeuner tendu et lourd de menaces domestiques pour le lendemain.

## **PROMODÈS**

Le Groupe Promodès, créé en 1961, est présent sur l'ensemble des secteurs du commerce à dominante alimentaire. La famille Halley possède aujourd'hui 40 % des parts du groupe, ce qui représente un patrimoine professionnel de plus de 24 milliards de francs. **Paul-Louis Halley**, président-directeur général, a été le maître d'œuvre d'une croissance qui a fait passer le groupe de 1 500 salariés à sa création à plus de 73 900 au début de 1999. Promodès, c'est le secteur des hypermarchés (Continent), des supermarchés (Champion), du commerce de proximité (Shopi, 8 à Huit, Codec) et des magasins de distribution aux professionnels (restaurateurs). 39 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger : Espagne, Portugal, Italie, Grèce, Belgique, Argentine, Turquie. Le groupe figure dans le CAC 40 depuis 1993.

Après avoir déposé ses achats sur la table de la cuisine, Jean Charçon, les mains enfin libres, ressort pour aller à la boîte aux lettres. Après avoir jeté un œil sur les lettres courantes, il se plonge dans la

lecture de celle de son frère, ingénieur géologue actuellement sur un chantier de recherche pétrolière au Gabon. Victime d'une chute, celui-ci a dû être hospitalisé à Libreville pour une entorse du genou, qui le fait encore boiter mais qui ne l'a pas empêché de reprendre son travail. Son entreprise a choisi le groupe Henner auquel elle a confié la gestion de la couverture sociale de ses salariés expatriés et il n'a pas eu à se préoccuper de démarches administratives, ni à régler les frais de son hospitalisation.

## **GROUPE HENNER**

Le groupe Henner débute en 1954 avec la création de la Garantie Obsèques. Puis suivent la reprise de la Garantie Médicale et Chirurgicale, la création d'un pôle de conseil en matière de protection sociale, une société d'assistance, le développement d'un pôle santé pour la prévention et l'éducation. Le groupe compte 4 millions de bénéficiaires à travers quelque 16 000 entreprises et groupements. En 1981, **Rémy Robinet-Duffo** crée le département international du groupe qui a pour vocation de concevoir et de gérer des garanties frais médicaux, prévoyance et retraite pour les salariés expatriés de toutes nationalités. Ce secteur couvre 42 000 personnes réparties dans plus de 122 pays.

Rassuré sur le sort de son frère, Jean Charçon part rejoindre les siens à Montparnasse. Il les retrouve en conversation animée à l'entrée du restaurant *Chez Clément*.

## **PJB HOLDING**

Sur l'organigramme de ce holding, **Pierre Blanc** et son frère Jacques apparaissent ensemble avec le titre de « présidents », au pluriel. Ce groupe familial, dont la dénomination reprend les initiales de ceux qui l'ont fondé dans les années 80, emploie aujourd'hui 1 200 salariés. Pierre et Jacques Blanc, déjà restaurateurs, se sont associés lorsque leur père, Clément, leur a fait donation du *Pied de Cochon*, le célèbre restaurant des Halles. Le groupe comprend aujourd'hui huit autres grandes brasseries (dont *Le Procope*, *Le Grand Café Capucines*, *La Maison d'Alsace*, *Charlot Roi des Coquillages*). Ils ont fondé la chaîne *Chez Clément* qui compte 10 établissements. Les deux frères se partagent équitablement un patrimoine professionnel évalué à 200 millions, ou plus (les palmarès des magazines sont ici très divergents) et envisagent, dans un avenir plus ou moins lointain, l'introduction en Bourse.

C'est la première fois que les Charçon dînent dans un restaurant de cette chaîne. Les enfants entendent profiter de la situation pour avancer quelques pions sur des projets qui leur tiennent à cœur. Julie se lance la première en racontant, mine de rien, qu'elle est venue à Montparnasse avec une copine de classe et que, se promenant, elles ont lorgné des raquettes de tennis dont les qualités phénoménales devraient les conduire tout droit aux courts de Roland-Garros. Cette émotion esthético-sportive a eu pour cadre le magasin Go Sport tout proche.

## **EURIS**

En 1987, **Jean-Charles Naouri** fonde la société anonyme Euris. Au début, l'activité est purement financière (achat et vente de participations). En 1991, avec la prise de contrôle de Rallye, Jean-Charles Naouri devient un acteur de la grande distribution. Il devient majoritaire dans Casino, Franprix et Leader Price. L'éventail s'élargit avec le domaine du sport (Go Sport, Courir et Athlete's Foot). Possédant 92 % de Finatis, le holding de contrôle d'Euris, Jean-Charles Naouri est à la tête d'un patrimoine professionnel de l'ordre de 1,8 milliard de francs. Finatis est coté en Bourse et figure dans l'indice SBF 250. L'activité à l'étranger, encore modeste, est en développement en Pologne et en Argentine.

Matthieu, quant à lui, est fort satisfait de pouvoir exhiber un numéro de *J'annonce*, acheté dans un kiosque du quartier, dans lequel il a déniché le scanner dont il rêve et à propos duquel il a engagé une négociation serrée avec son père. On y propose un matériel presque neuf à un prix dérisoire, du moins de son point de vue.

### **AGL (ASSISTANCE GÉNIE LOGICIEL)**

Cette société héberge principalement des services télématiques. Fondée au milieu des années 80 par **Louis Roncin**, elle emploie environ 70 salariés. Elle contrôle une petite filiale, elle aussi consacrée à la télématique, ICE, et Direct Finance qui propose de la transaction boursière en ligne et de l'information financière. AGL contrôle également *J'annonce*, un journal d'annonces réservé aux particuliers, et une société qui diffuse sur l'Internet et sur le Minitel les informations sur les ventes aux enchères et les catalogues des commissaires priseurs.

Les décisions concernant cette raquette et ce scanner ne semblant pas pouvoir être prises à l'unanimité, la poursuite de la discussion est reportée à une date ultérieure. Il y a en effet plus urgent à régler : choisir le film que l'on va aller voir. Un peu avant le fromage, la liste des « exclusivités » classées sur la page « cotation des critiques » de *Pariscope* est soigneusement analysée.

### **FILIPACCHI MÉDIAS**

Le groupe de presse Filipacchi Médias, qui fait aujourd'hui partie de Lagardère Groupe, après avoir fusionné avec Hachette, comprenait de nombreux titres. Outre *Pariscope*, on peut mentionner *Photo*, *Newlook*, *L'Écho des Savanes*, *Entrevue*, *Jazz magazine* et *Paris Match*. **Frank Ténot** et Daniel Filipacchi disposaient respectivement de 20 % et 30 % des parts de ce groupe jusqu'à ce qu'ils les vendent récemment. Ce qui a représenté 700 millions de francs pour Frank Ténot. Coté en Bourse, le groupe Filipacchi Médias figurait parmi les sociétés de l'indice SBF 250. Aujourd'hui il est présent indirectement parmi les entreprises du CAC 40 à travers le groupe Lagardère.

La rentrée au bercail s'effectue en commentant le film. Jean Charçon rebranche la télévision afin d'essayer de capter le dernier journal et les prévisions météorologiques. Vieille habitude de Marie que de débrancher systématiquement la prise coaxiale de l'antenne dès qu'elle s'absente un peu longuement, en raison d'une crainte irrépressible de l'orage, tout de même peu probable. Ce que confirmera d'ailleurs le bulletin météo : demain, enfin, il fera beau.

### **RADIALL**

**Yvon Gattaz** (ancien président du CNPF, Centre national du patronat français) et son frère Lucien ont inventé en 1952 la fiche coaxiale de télévision dans un petit atelier au fond d'une cour au n° 20 de la me Oberkampf, à Paris. Le brevet, aujourd'hui tombé dans le domaine public, en a été déposé la même année. Depuis, les appareils de télévision du monde entier sont reliés à leur antenne par une fiche coaxiale, brevet Gattaz frères. La société Radiall a développé par la suite une grande variété de connecteurs coaxiaux professionnels pour radars, télécommunications, applications militaires, marines ou spatiales. En ce domaine, Radiall est premier européen et deuxième mondial. La société dispose de dix usines dans le monde, cinq en France, deux aux États-Unis, une en Allemagne ainsi qu'au Royaume-Uni et en Inde. Cotée en Bourse, elle fait partie de l'indice SBF 250. Yvon et Lucien Gattaz contrôlent environ 75 % du capital.

Ce petit inventaire ne prend en compte que les entrepreneurs interviewés. On signalera tout de

même que beaucoup d'autres auraient pu figurer dans ce récit. Naf Naf (confection) a été créé par les frères Pariente, fabricants du Sentier à la réussite fulgurante. La station de radio NRJ est l'œuvre de Jean-Paul Baudecroux. Jean-Claude Decaux a parsemé nos villes de son mobilier urbain. La Fnac est aujourd'hui la propriété de la deuxième fortune professionnelle de France, celle de François Pinault (groupe Pinault-Printemps-Redoute). Alain Afflelou a donné son nom à sa chaîne de magasins d'optique. *La Coupole*, aujourd'hui un lieu de pèlerinage, a été rachetée par Jean-Paul Bucher qui, muni de son BTS de cuisinier, a construit une belle fortune dans la restauration avec son groupe Flo. Les cinémas MK2 (40 salles) sont gérés et possédés à 100 % par Marin Karmitz, également producteur de films.

Ainsi l'emprise capitaliste est totale, permanente, absolue. Bien fou qui oserait espérer s'en extraire. On ne peut vivre sans utiliser les services, sans consommer les biens produits par ces nouveaux entrepreneurs, sans contribuer à leur enrichissement.

## 2. Pourquoi s'intéresser aux nouveaux patrons ?

### LE RENOUVELLEMENT DES ÉLITES ?

Depuis une dizaine d'années nous travaillons sur les élites sociales, leurs modes de vie, les stratégies mises en œuvre pour la reproduction de leurs positions. Par choix méthodologique, ces élites ont été limitées, dans un premier temps, aux familles de la noblesse fortunée ou d'une bourgeoisie installée depuis plusieurs générations aux sommets de la société. Il est clairement apparu que cette reproduction sociale devait beaucoup à la transmission de différentes formes de capitaux, non limités à la seule richesse matérielle. Le capital économique, le capital culturel et le capital social sont les fondements de la richesse qui dure, et ils se transmettent au sein de la famille, instance décisive de ce dispositif. Or, on pourrait envisager une reproduction sociale qui ne soit pas fondée exclusivement sur la famille et qui mobilise un mouvement d'agrégation de nouvelles élites qui viendraient revivifier les anciennes bien que n'appartenant pas par leurs origines au même milieu.

Les enquêtes menées dans la haute société traditionnelle nous incitaient à penser que cette forme de renouvellement n'était que marginale et que la reproduction sociale des élites est surtout l'affaire des grandes familles. Ne serait-ce que parce que leur logique non méritocratique, liée à l'héritage, présente un avantage considérable : elle permet de passer de la propriété des entreprises ou des patrimoines aux propriétés des personnes. Les successions ne concernent pas que les biens matériels, mais aussi les qualités qui adviennent aux individus par leur naissance et d'abord par leur nom. L'hérité vient transfigurer l'héritage, qui n'est plus seulement matériel. La construction d'un capital symbolique conforte la croyance en des qualités exceptionnelles des lignées, elle parvient à faire reconnaître le bien-fondé des privilèges et des positions de pouvoir. Ces conclusions se heurtaient au discours répandu sur le renouvellement des élites, la diffusion de l'actionnariat et tous les paramètres nouveaux censés ruiner la logique héréditaire des grandes familles.

Pour explorer cette question du renouvellement, une enquête sur des fortunes récentes, celles de la première génération, était donc nécessaire. Qu'en est-il alors de la volonté de transmettre, des stratégies de reproduction, de la volonté de pérenniser les entreprises créées, les fortunes établies ? Comment des agents sociaux, qui doivent l'essentiel de leur fortune et de leur pouvoir à leurs mérites, affrontent-ils la question de leur succession ? Les patrimoines professionnels accumulés, et les emplois qui en dépendent, ne permettent pas que cette question ne soit pas envisagée. Pour cette succession, les nouveaux patrons envisagent-ils systématiquement la solution familiale ? Sont-ils par là à l'origine d'un renouvellement régulier des élites en adoptant la logique des lignées ? S'engagent-ils ou non dans la logique dynastique et rejoignent-ils ces noblesses, familles de l'aristocratie

d'Ancien Régime ou vieilles familles bourgeoises, qui leur préexistent ? Ou, eux-mêmes pris dans une sorte d'accélération de la rotation des élites, ne cèdent-ils pas la place aux plus féroces des jeunes loups ayant grandi dans leur ombre ? Ou, plus simplement, aux dirigeants, extérieurs au cercle familial, à qui ils ont déjà délégué une part importante de leur pouvoir ?

## LA LÉGITIMATION DU NOUVEL ARGENT

L'inscription de la fortune professionnelle dans la temporalité d'une dynastie familiale est un des atouts symboliques essentiels par lesquels la richesse sera légitimée, c'est-à-dire acceptée comme allant de soi. La richesse économique, pour jouer durablement son rôle dans les rapports de domination, ne peut s'étaler sans précautions. Il lui faut des gages qu'elle trouvera dans le temps et dans la culture. Ce schéma vaut surtout pour l'Europe, et tout particulièrement la France. Aux États-Unis, il semblerait qu'il ne puisse pas s'appliquer, le tabou de l'argent étant beaucoup moins présent. Autrement dit, le grand patron français qui vient de faire fortune doit se préoccuper d'être riche dans d'autres domaines que l'économie, afin de rendre légitimes les millions accumulés dans l'entreprise en mettant en avant des qualités sociales et culturelles qui viendront donner du prestige et de la reconnaissance à cette réussite. Tout pouvoir tend à assurer sa pérennité en se constituant comme immuable, à travers des lignées d'excellence.

On ne saurait comprendre comment on s'apprête à passer le flambeau sans prendre en compte l'itinéraire suivi pour atteindre le sommet, sans explorer ce qui se présente comme une vocation et qui a transfiguré une vie en lui permettant de s'émanciper du sort commun. La reconstitution des itinéraires permet d'éclairer les processus de construction de l'attitude dynastique, ou les raisons de son absence. Le passage de la première à la seconde génération s'accompagne du glissement du registre méritocratique, qui présente la fortune comme le produit du mérite personnel, au registre de l'héritage comme transmission à des héritiers qui n'ont d'autre mérite que d'être les descendants du fondateur. Comment passe-t-on de la logique méritocratique à la logique dynastique ?

Mais l'attitude dynastique ne va pas toujours de soi. Certains patrons dissocient explicitement l'avenir de leur entreprise de celui de leur famille. Ce fut l'une des surprises de cette enquête, car nous pensions que les patrimoines importants recèlent en eux-mêmes les exigences de la transmission, et par là génèrent les lignées de manière quasi spontanée. En fait, cela n'a rien d'inéluctable. Ce qui nous a d'autant plus étonnés que les patrons interviewés ne sont pas des financiers prédateurs mais des entrepreneurs fondateurs, ayant créé leur propre entreprise.

Quels sont donc les facteurs sociaux et personnels qui pourraient permettre de rendre compte de la présence ou de l'absence de dispositions dynastiques chez le maître d'œuvre de l'accumulation d'un patrimoine professionnel exceptionnel ? Pour tenter de répondre à cette question nous avons demandé aux patrons de décrire les dispositions prises pour organiser leur succession à la tête de leur entreprise ou celles qui auraient pour but de réaliser leur fortune par la vente de leurs biens professionnels. Compte tenu de leur âge, les patrons ayant été choisis en fonction de ce critère, ils ont presque tous réfléchi à cette échéance. Les réponses qu'ils ont élaborées sont diverses et révèlent des attitudes variées quant à la place qu'ils envisagent pour leur descendance au sein de leurs affaires.

Il est vrai que la composition du patrimoine accumulé par les nouveaux entrepreneurs diffère de celle des patrimoines des vieilles familles de la bourgeoisie ou de la noblesse. Ces fortunes récentes sont, à de rares exceptions près, constituées pour l'essentiel de biens professionnels. Elles sont peu diversifiées : la part représentée par les biens de jouissance est faible, en valeur relative. Cela signifie que ces fortunes, énormes lorsqu'on considère les chiffres, sont en réalité potentielles. Il faut donc vendre l'entreprise pour être véritablement très riche, même si, bien sûr, cette fortune professionnelle génère par ailleurs des revenus considérables. Mais vendre l'entreprise, c'est se séparer de son enfant,

de sa création. Il faut choisir entre la fortune et l'œuvre.

À la contradiction entre le mérite et l'héritage se superpose ce dilemme entre la pérennité de ce que l'on a créé et l'accès à la très grande richesse qui suppose de renoncer à la possession de l'œuvre de toute une vie. Les trajectoires suivies et les histoires individuelles ne sont pas sans effets sur les modes de résolution de ces contradictions.

Celles-ci trouvent leurs prolongements dans l'ambiguïté des relations de ces nouveaux entrepreneurs avec la haute société traditionnelle, vieilles familles installées depuis des générations dans la richesse. Ces fortunes patinées par le temps comprennent une part beaucoup plus importante de biens de jouissance et n'impliquent pas toujours la gestion directe d'affaires ou d'entreprises, confiée aux services spécialisés des banques ou aux managers et autres PDG. Ces fortunes rentières sont beaucoup plus distantes des entreprises qui sont à leur source. Ayant oublié leurs origines laborieuses, elles affectent volontiers un grand détachement vis-à-vis des lieux où est créée la richesse. Sur des positions aussi contrastées, on comprend que les relations entre anciens et nouveaux riches ne soient pas toujours aisées.

Si les vieilles lignées bourgeoises ont tendance à se fondre avec les familles de la noblesse, les nouveaux enrichis semblent avoir quelques difficultés à rejoindre la cohorte de la haute société. Les nouveaux venus sont aussi des concurrents dans le domaine même de ce qui fonde la domination des uns et des autres, à savoir l'économie. Le récit picaresque ou tragique, selon l'angle sous lequel on le considère, de l'assaut mené par Bernard Arnault contre la société d'industrie du luxe détenue par les Vuitton, est exemplaire des contradictions vives qui peuvent opposer tenants et prétendants. De même Vincent Bolloré a-t-il menacé la banque Rivaud, vénérable institution financière appartenant à une famille noble, les Ribes, installée depuis des lustres au sein de la vie mondaine parisienne. Ces attitudes de « raiders », comme on dit dans le franglais courant du monde des affaires, cette agressivité sans doute exacerbée par l'exaltation de la concurrence, ne sont pas sans laisser de traces dans les relations entre ceux qui sont en place et ceux qui tentent de s'en faire une. La question du renouvellement des élites économiques est ici posée, dans sa double dimension, purement économique avec la prise du contrôle de sociétés par de nouveaux venus, et sociologique avec la régénération permanente d'un groupe social conscient de ses limites et soucieux de contrôler les flux d'entrée et de sortie qui permettent cette régénération.

# I

## LA NAISSANCE DE LA VOCATION

Pour comprendre la transmission, le passage de la première à la seconde génération, il faut se pencher sur les conditions de l'apparition de la vocation d'entrepreneur. Car si tout un chacun apprécie l'aisance matérielle, il ne semble pas, pour autant, que la volonté de faire fortune soit aussi répandue que le plaisir réel ou supposé d'être riche. Or, on ne peut comprendre le rapport à la transmission, du point de vue du patron, qu'en prenant en compte les conditions dans lesquelles s'est formée sa détermination à créer sa société et à s'enrichir. La diversité des attitudes renvoie aux expériences et aux itinéraires suivis.

Parler de vocation pour le nouvel enrichi d'origine plus ou moins modeste pose le problème de l'apparition de dispositions et de ressources spécifiques, composantes de l'esprit entrepreneurial, improbables compte tenu des conditions sociales et familiales. Lorsque le milieu d'origine, de commerçants aisés ou de petits entrepreneurs, n'est pas socialement et idéologiquement trop éloigné de celui d'arrivée, alors même que les positions sociales se sont considérablement distendues, la trajectoire de l'interviewé s'est souvent effectuée sur deux ou trois générations. Il est des ascensions sociales lentes, qui demandent du temps et qui viennent contredire le mythe du capitaine d'industrie visionnaire. Il en va autrement lorsque la distance sociale est importante et que les expériences directes ou indirectes de l'enfance ne peuvent rendre compte de cette volonté délibérée de faire fortune par la création d'une entreprise. L'engagement de la personne dans la réalisation de ce projet surprend de la part d'agents sociaux que rien ne semblait devoir prédisposer à cet acharnement à la réussite. Au point que le patron et l'entreprise se confondent.

Il ne peut y avoir de déterminisme unilatéral, un seul facteur causal là où les conditionnements sont complexes et nuancés. D'autant que les facteurs liés aux histoires singulières des personnes jouent à chaque fois dans un contexte spécifique, les dispositions intériorisées s'actualisant dans les circonstances que définissent les conditions de la pratique.

# I

## Le goût de l'indépendance

La réussite économique des nouveaux entrepreneurs s'enracine, quel que soit le milieu d'origine, dans l'histoire familiale ; elle se prépare avec les générations qui précèdent le fondateur mythique d'une dynastie familiale. Il y a parfois des artisans, des commerçants, de petits entrepreneurs parmi les ascendants des grands patrons. S'il arrive que ces professions ne soient pas représentées parmi les ascendants les plus proches, c'est que l'on a affaire à des familles encore plus modestes, d'ouvriers ou de paysans. Il en est qui sont issus de familles d'enseignants ou de fonctionnaires.

Il se peut qu'une lignée de commerçants ou d'artisans ait été interrompue. Mais cette parenthèse dans une succession de travailleurs indépendants conduit alors à une volonté particulièrement affirmée de s'émanciper du salariat et de construire de nouveau une entreprise. Ces ruptures paraissent avoir été vécues comme celles d'un déclin social. Remonter la pente semble avoir été la motivation de certains entrepreneurs qui figurent aujourd'hui dans les palmarès des grandes fortunes professionnelles.

### 1. De lentes ascensions

La réussite personnelle s'inscrit fréquemment dans un processus d'ascension sociale engagé par le père, voire par un des grands-pères. Fils d'un immigré polonais, arrivé en France dans les années 30, Robert Zoladz, coprésident du Groupe Élior, spécialisé dans la restauration collective et commerciale, est né à Paris. « Au départ mon père était ouvrier. Je suis issu d'un milieu modeste. » Ouvrier tapissier, le père de Robert Zoladz crée un atelier de fabrication de meubles dans le faubourg Saint-Antoine. Les affaires marchent bien puisque, dans les années 70, l'entreprise comptera jusqu'à 100 salariés, une quarantaine d'années après l'arrivée du fondateur en France. C'est donc au sein de sa famille que Robert Zolade, dont le nom a été francisé, se familiarise avec la culture et les modes de vie des entrepreneurs. Le père avait mobilisé sa femme, puis son fils, si bien que les conversations à la table familiale étaient souvent consacrées aux problèmes de l'entreprise, de ses difficultés et de son développement.

Ces inculcations précoces et familières de la culture des travailleurs indépendants, commerçants, artisans ou petits entrepreneurs, se retrouvent sur des modes similaires dans plusieurs familles. C'est également aux cours des dîners familiaux que Pierre Blanc s'est initié aux problèmes des professionnels de la restauration. Son père, Clément Blanc, qui avait quitté sa Lorraine natale sans fortune mais avec un CAP de comptable, « avait une double activité. Il était négociant en viande, ce qui occupait 90 % de son temps, et restaurateur ». Il possédait en effet *Le Pied de cochon* dans le quartier des Halles. « Mais ce restaurant était en fait géré par ma tante et tous les soirs, autour de la table, elle posait à mon père des questions à propos des problèmes de l'entreprise et il prenait ses décisions. Donc, très jeune, j'ai entendu parler de la gestion d'un restaurant. Si bien que quand je suis arrivé dans la restauration, j'avais déjà en mémoire les difficultés et leurs solutions. » L'exemple paternel est ici fondateur. Ainsi, c'est avec un plaisir évident que Pierre Blanc se remémore les qualités d'entrepreneur, mais aussi d'animateur de son père : « À douze ans, il était déjà l'organiste du village. »

En fait, ces initiations enfantines ont deux dimensions complémentaires. Elles familiarisent avec un

statut social minoritaire dans une société où le taux de salariés approche les 90 %<sup>[6]</sup>. Elles apprennent aussi le métier : celui de patron, avec des savoir-faire spécifiques dans une activité déterminée, comme la restauration, et bien sûr dans l'art de la décision. La compétence technique dans le domaine d'activité n'est d'ailleurs pas toujours indispensable. Robert Zolade est avant tout un financier par sa formation. Ses apprentissages familiaux au faubourg Saint-Antoine ont concerné le meuble, et non la restauration alimentaire. Nombre des patrons interviewés auraient pu réussir, fort probablement, dans un autre secteur économique. Les apprentissages précoces dont ils ont bénéficié sont plus généraux et concernent des dispositions fondamentales, comme le goût d'être son maître, de ne dépendre de personne dans son travail.

Ces apprentissages au sein du milieu familial, dès la petite enfance, sur le mode d'une familiarisation insensible, sont décisifs dans le rapport ultérieur à l'activité et au métier. « Le métier ne s'apprend pas ailleurs que dans les conditions pratiques de son exercice, écrivent Geneviève Delbos et Paul Jorion à propos de la transmission des savoirs des paludiers de Guérande, mais il s'apprend aussi par tout ce qui passe de lui dans la vie quotidienne, au hasard d'une conversation qui parle de lui ou de tout autre chose. On apprend le métier par tous les bouts et à tous les détours, parce qu'il est la vie<sup>[7]</sup>. »

La vocation de la démarche entrepreneuriale de préférence au salariat doit beaucoup à ces initiations familiales. Elles sont autre chose que le simple apprentissage de savoir-faire ou la maîtrise de technologies. Il s'agit aussi d'intérioriser des valeurs qui sont des façons d'être en société. « Quelque forme qu'elle revête et quel que soit le cheminement qui y conduise, l'indépendance professionnelle est quasiment toujours plus fréquente parmi les enfants d'indépendants qu'elle ne l'est parmi les enfants de salariés présentant les mêmes caractères de sexe et d'âge, notamment », constate Bernard Zarca<sup>[8]</sup>.

Un autre exemple de cette continuité sans rupture avec une histoire familiale qui met en place les éléments d'une attitude favorable à l'esprit d'entreprise est fourni par Paul-Louis Halley, président de Promodès. Son grand-père était né dans la campagne normande de parents paysans. Il émigra en ville et ouvrit une épicerie à Cherbourg. L'affaire prospéra et devint une épicerie en gros auprès de laquelle s'approvisionnaient les petits épiciers des villages environnants. Le grand-père fonda plus tard une société avec ses deux fils, Jean et Paul-Auguste. Ce dernier, le père de Paul-Louis Halley, pensa, pendant la Seconde Guerre mondiale, que les Anglais choisiraient Cherbourg comme lieu de débarquement. En conséquence, avec son frère, il acheta une autre entreprise de gros à Lisieux. Mais cette ville eut à subir des dégâts beaucoup plus importants que Cherbourg, puisqu'elle fut presque totalement rasée. Toutefois, l'affaire continua à prospérer après la guerre, devenant un groupe de grande distribution de taille internationale.

La réussite de Pierre Bellon s'inscrit dans un schéma proche de celui de Paul-Louis Halley. Fils d'un industriel marseillais, il fait ses études à HEC. À la demande de son père, il entre dans l'entreprise familiale créée en 1895 par son grand-père. Cette entreprise ravitaillait les navires et leur personnel pour tout ce qui concernait l'alimentation à bord. Par ailleurs, Pierre Bellon milite au Centre des jeunes patrons, dont il deviendra le président national et qui prendra alors le nom de Centre des jeunes dirigeants d'entreprises. Il participe aux travaux d'un groupe de réflexion sur les forces et les faiblesses de l'entreprise familiale qui met en évidence les difficultés nées des dissensions au sein des familles d'entrepreneurs. Pierre Bellon y forge la volonté de distinguer le groupe familial et les affaires.

« C'est certainement là, dit-il, que j'ai puisé le courage un jour d'aller trouver mon père et de lui dire que j'avais envie de créer ma propre entreprise pour ne pas tomber dans le piège de l'entreprise familiale. » Pierre Bellon pense que le marché du ravitaillement maritime à Marseille va péricliter, en raison de l'indépendance prévisible de l'Afrique du Nord, et de la concurrence croissante du transport

aérien. Son père est convaincu des risques de récession par les arguments avancés. Tout en continuant à gérer la société paternelle pendant quelques années, avant qu'elle ne soit vendue à la concurrence, Pierre Bellon crée en 1966 Sodexho, qui connaîtra une croissance exceptionnelle. À la différence de Promodès, il ne s'agit donc pas de la reconversion de l'entreprise familiale mais d'une création, bien que le secteur de la nouvelle entité ait des points communs avec celui de l'entreprise paternelle, puisqu'il s'agit de la restauration d'entreprise.

On est encore dans un cas de figure assez proche avec Rémy Robinet-Duffo, président du groupe Henner, groupe spécialisé dans la protection sociale, l'assurance et l'assistance de personnes, la prévoyance et la santé. Gérant 1,8 milliard de francs de primes, le groupe réalise 310 millions de francs de chiffre d'affaires et emploie 530 salariés. Rémy Robinet-Duffo, qui en est le propriétaire, dispose d'un esprit entrepreneurial qui prend racine dans son milieu familial. Son arrière-grand-père était maître de forges en Franche-Comté. Son père fut expert-comptable et commissaire aux comptes de sociétés à Genève et à Annemasse avant de l'être auprès de la cour d'appel de Paris. Du côté maternel, un grand-père était copropriétaire d'une société de chemins de fer en Suisse et membre du conseil d'une grande compagnie d'assurances. On conçoit qu'une telle ascendance soit à même de présider à l'intériorisation de dispositions propres à donner le goût des affaires et de l'indépendance dans les relations de travail. Les exemples abondent de chefs d'entreprise d'aujourd'hui dont les origines, sans être une lignée d'industriels ou d'hommes d'affaires, plongent néanmoins dans ce qui paraît être un vivier important du patronat nouveau, à savoir la petite ou moyenne entreprise artisanale, commerciale, ou quelquefois industrielle.

## 2. Des trajectoires contrariées

Les trajectoires sociales ne sont pas toujours aussi clairement liées aux ascendances, et il arrive que les itinéraires paraissent hésitants. Louis Roncin fût l'un des directeurs du Groupe de la caisse des dépôts et consignations. À quarante-trois ans, des « désaccords » professionnels l'amènent à quitter son poste pour fonder son entreprise avec sa femme. Société bien modeste au départ, localisée dans la salle à manger familiale, qui proposait des prestations d'études et conseil en informatique. Cette SARL, « c'était la survie, j'étais au chômage, je n'avais aucune vocation d'entrepreneur ». Pourtant, plus tard dans l'entretien, Louis Roncin révèle que son père « avait une entreprise de génie chimique et de construction mécanique » et que son grand-père était notaire. Dans son cas, on peut sans doute parler de vocation contrariée par l'image ambivalente donnée par le père. Aux yeux de l'enfant puis de l'adolescent, ce père « travaillait beaucoup, il était toujours soucieux de ses échéances et de ses fins de mois ». L'entreprise fut d'ailleurs vendue peu avant qu'il ne prenne sa retraite et ne meure d'un infarctus. Du côté maternel aussi il y avait des entrepreneurs, mais bien modestes en regard du niveau atteint par Louis Roncin. Aujourd'hui la société AGL, Assistance, Génie, Logiciel, publie également l'hebdomadaire *J'annonce*, elle emploie 70 salariés et fait un chiffre d'affaires de 200 millions.

Mais il arrive que, malgré un milieu familial apparemment tout aussi favorable à l'intériorisation de dispositions d'entrepreneurs, des défis autrement délicats doivent être relevés pour que la carrière patronale se décide. À partir de blessures affectives, de traumatismes sociologiques, certains patrons ont eu à prouver et à se prouver qu'ils étaient capables d'autre chose que ce à quoi le destin semblait vouloir les condamner. Il y a une affirmation de la liberté contre les déterminismes sociaux et affectifs dans ces attitudes qui refusent de courber l'échine. D'autres choisiront le militantisme politique ou syndical, avec un contenu revendicatif ou révolutionnaire, ou s'engageront dans les voies de l'altruisme par la médiation de l'engagement religieux, médical ou caritatif. Réussir peut être aussi, paradoxalement, une forme de protestation. Cela peut se faire ailleurs que dans l'entreprise privée : dans la haute fonction publique ou dans l'université, par exemple. Mais le monde des affaires

est probablement le lieu où se prennent les revanches les plus éclatantes, parce qu'il est un champ où les rivalités s'affrontent durement, parce que ses gratifications sont multiples, économiques mais aussi symboliques, parce qu'il est le plus sûr accès au pouvoir réel sur les hommes et les choses.

Jacques Bourguine, président et principal actionnaire du groupe Augros Cosmetic Packaging, qui conçoit, fabrique et commercialise des articles de bouchage et d'emballage destinés à l'industrie de la parfumerie et des cosmétiques, dit avoir voulu rétablir une lignée entrepreneuriale interrompue. En effet, ses grands-parents paternels étaient des artisans boulangers dont l'activité fut suffisamment florissante pour qu'ils puissent établir à leur compte les cinq premiers de leurs sept enfants. Mais les deux plus jeunes ne purent bénéficier de cette chance à cause de la guerre de 1914-1918 et de la dévaluation qui fit fondre la fortune familiale. Dernier de la fratrie, son père vécut comme une injustice de n'avoir pas eu les mêmes chances que ses frères de continuer dans la voie de ses parents. Le processus peut sauter une génération : l'indépendance professionnelle est alors héritée des grands-parents, les parents étant eux-mêmes salariés. Le père de Jacques Bourguine était cadre moyen dans l'industrie et sa mère a terminé sa carrière comme chef comptable dans un grand groupe français de la distribution.

Du côté maternel aussi, Jacques Bourguine descend d'une famille d'indépendants. Sa grand-mère était à son compte, avec une petite maison de couture qui, à Rouen, employait une dizaine de salariées. Sans doute le rapport parental à l'esprit d'entreprise a-t-il eu plus de poids que la position objective des parents. De plus oncles, tantes et cousins, qui appartenaient au milieu des petits commerçants et entrepreneurs, ont constitué un relais efficace pour ce fils unique. Le traumatisme social est tout relatif, mais sensible pour celui qui l'a vécu durant son enfance. On imagine les conversations à la table familiale, les allusions lors des réunions de famille, qui forment les dispositions à relever un défi plus imaginaire que réel, mais qui structurent une raison d'être, une philosophie de l'existence.

C'est dans un état d'esprit encore plus déterminé que Jean-Pierre Savare a repris une imprimerie en faillite. L'imprimerie Oberthur, après avoir été au XIX<sup>e</sup> siècle à l'origine du calendrier des Postes, est devenue la spécialiste de l'impression de haute sécurité (carnets de chèques, billets de banque...). Ce haut cadre de la BNP entendait renouer avec une tradition d'entrepreneur, interrompue par son père, ingénieur à la SNCF, « qui était un fonctionnaire dans l'âme ». Ce père n'avait pas souhaité reprendre l'affaire familiale, fondée à Caen en 1848 par son arrière-grand-père. Les établissements Louis Savare importaient du bois des pays Scandinaves. Le grand-père de Jean-Pierre Savare ayant été tué pendant la guerre de 1914-1918, c'est son arrière-grand-père qui reprit la direction de l'entreprise, malgré son grand âge. Mais à sa mort, le père de Jean-Pierre Savare ne prit pas sa succession et l'entreprise fut vendue par sa grand-mère à « l'un de nos plus gros clients, suédois ou norvégien ». On peut se demander si l'échec de Jean-Pierre Savare au baccalauréat, qui fut un événement déclencheur, n'était pas déjà une manière de refuser la voie tranquille tracée par le père. La détermination avec laquelle le descendant des Savare se lança dans l'aventure en reprenant une entreprise qui avait déposé son bilan a certainement à voir avec cette histoire familiale.

Pour Franco Cesari, on peut aussi avancer l'hypothèse d'une nécessité sociale et psychologique de s'affirmer, cette fois encore en opposition au père. Cet homme d'affaires, qui a construit sa fortune dans l'immobilier, s'intéresse aujourd'hui à de nouvelles formes de restauration rapide avec la création de la chaîne *Toastissimo, il mangiare naturale*. Issu par sa mère d'une famille de la noblesse italienne, Franco Cesari est né sur l'île d'Elbe, dans la demeure de sa grand-mère maternelle, qui abrite aujourd'hui un musée à la gloire de Napoléon I<sup>er</sup>. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, sa mère a perdu son premier mari dont elle avait eu cinq enfants. Elle se remaria avec un homme d'origine modeste et deux autres enfants naquirent de cette union, dont Franco. Mais son père ne se montra pas à la hauteur de la situation et la fortune de sa mère fondit. Franco Cesari quitta sa famille et l'Italie à l'âge de dix-sept ans pour venir « tenter sa chance », « construire et entreprendre » à Paris,

comme s'il s'agissait de reconstruire la fortune familiale. Peut-être faut-il voir dans cette démarche la raison pour laquelle il appela son groupe du nom de sa mère, « San Florian ».

Les destins sociaux qui ont conduit à ces réussites exceptionnelles peuvent atteindre une dimension tragique. C'est comme un cri de révolte contre la cruauté de l'histoire que l'on peut comprendre la trajectoire de Raymond Obermajster. Industriels de la maroquinerie, ses parents disparurent durant la Shoah, exterminés dans les camps nazis. Trop jeune, ce qui lui a sans doute sauvé la vie, il ne les a pas connus. Malgré le dévouement de ceux qui le recueillirent, Raymond Obermajster eut une enfance difficile et une scolarité chaotique. Pourvu d'un CAP de tailleur, il réussit à construire une entreprise de production industrielle de jeans, qui se situe aujourd'hui au premier plan dans le secteur du vêtement. C'était une question de survie : « Personne ne voulait de moi, et je voulais vivre ».

La vie de patron qui est aujourd'hui la sienne est comme une vocation obligée. Vis-à-vis de lui-même et vis-à-vis de ses parents : devant ces existences broyées par la démence du siècle, il fallait relever la tête. « Souvent on peut penser que si mon père me regardait, il serait peut-être fier de moi. »

Tous ces drames ne sont pas de même intensité. Mais les crises existentielles qu'ils représentent sont au fondement intime d'une vocation d'entrepreneur qui a peu à voir avec le plaisir simple de l'enrichissement, ni même du pouvoir. Victimes d'une façon ou d'une autre de destins vécus comme injustes, les protagonistes de ces drames ont trouvé dans la réussite sociale la réponse à ces défis de l'existence.

### *3. Le goût de la réussite*

Il faut se garder de référer le goût pour l'indépendance entrepreneuriale à un seul facteur. Si les milieux familiaux à dominante ouvrière sont rares dans les ascendances des grands patrons, il n'y a pas non plus que des familles d'artisans, de commerçants ou de petits entrepreneurs. On notera par ailleurs que des dispositions acquises ne trouvent toute leur efficacité que dans des contextes qui leur permettent de s'épanouir, sinon elles sont plus ou moins contrariées.

Francis Reversé n'aurait sans doute pas fait fortune si ses dispositions entrepreneuriales, héritées d'un père négociant en grains et de grands-parents maternels commerçants (ils possédaient ce qui était alors le plus gros magasin de meubles de Poitiers), n'avaient rencontré une conjoncture favorable. Après des études modestes et un parcours professionnel hésitant, dont des tentatives malheureuses dans le domaine du tourisme, la bonne idée au bon moment dans le bon contexte lui ouvre le chemin de la réussite. Le Minitel, d'une part, distribué gratuitement dans tous les foyers qui en font la demande, et la démocratisation des voyages d'autre part, permettent la naissance de Dégriftour qui propose par service télématique des invendus de voyages et de vols soldés.

La production d'hommes d'affaires qui réussissent est le résultat d'un processus qui conjugue une histoire individuelle, au principe de dispositions psychologiques et sociales, avec des conditions de la pratique qui permettent à ces potentialités de se révéler ou qui les forcent à s'exprimer, leur mise en œuvre devenant conjoncturellement une opportunité heureuse ou une nécessité vitale. « L'opportunisme : savoir saisir des opportunités, écrit Michel Amiot. Des expressions qui n'ont, loin de là, aucun sens péjoratif dans la bouche des dirigeants d'entreprise<sup>[9]</sup>. »

Avec Jean-Marc Lech, il s'agit en outre de rompre avec une condition sociale modeste. C'est là le moteur premier de la démarche entrepreneuriale qui trouve à s'exprimer à travers une conjoncture favorable. Cofondateur de l'institut de sondages IPSOS, il n'a pas d'antécédents dans l'entreprise artisanale ou commerciale, ni dans l'industrie ou les affaires. Il est né en 1944 dans la banlieue industrielle et sidérurgique de Valenciennes, à Trith-Saint-Léger. Son père, et avant lui son grand-père paternel, ont en effet travaillé à Usinor dont la commune était le berceau. Jean-Marc Lech vécut dans cette ville jusqu'à la fin de ses études secondaires. Son grand-père était un immigré polonais, arrivé en

France juste après la Première Guerre mondiale et dépourvu de toute qualification. Mais son père, qui a bénéficié d'une formation de dessinateur industriel, a pu par la suite, grâce à la promotion interne à l'entreprise, grimper les échelons et terminer comme ingénieur en chef.

Sa mère est morte en 1950, alors qu'il n'avait que six ans et que son père n'était que dessinateur. Ce décès laisse trois enfants en bas âge, Jean-Marc, l'aîné, et ses deux sœurs. Ils seront pris en charge par les grands-parents paternels, chez qui s'installe leur père. En conséquence, Jean-Marc Lech fut élevé par une grand-mère polonaise analphabète. Il restera marqué par cette région et cette famille, malgré une trajectoire sociale ascendante. Celle-ci commence tôt, au moment des études supérieures. Tout en préparant une double licence en philosophie et en sociologie, Jean-Marc Lech prend des responsabilités dans le syndicat étudiant UNEF. Ses diplômes obtenus, il « monte à Paris » où il fait fructifier les premiers contacts établis durant la période militante lilloise. Le service militaire approchant, il réussit à proposer à Françoise Giroud une collaboration sous la forme de critiques littéraires dans *L'Express* pour lesquelles il mettra à profit le temps libre que lui laissent ses obligations militaires. Il ne fait d'ailleurs pas son service comme simple soldat, mais il réussit à l'effectuer en tant que sociologue. Cette capacité de se saisir des conditions et des circonstances les plus ingrates est peut-être une caractéristique de ceux qui font fortune : il faut solliciter la chance, faire avec ce qui se présente et valoriser au mieux ce qui est donné.

En tout cas, Jean-Marc Lech réussit : dès le lendemain de sa libération, il est embauché à l'IFOP, autre institut de sondage, où il commence sérieusement à faire ses armes. Il saura gérer le conflit qui sévit entre les actionnaires et le directeur général. Si bien qu'en 1973, « il est décidé, selon son récit, de confier à un jeune garçon talentueux [ce sont les termes de ceux qui le propulsent à ce poste], le soin de piloter l'entreprise ». À trente ans, il devient le directeur commercial, puis, très vite, le directeur général de l'IFOP. Sans doute le jeune homme, décidé à échapper à ses origines et aux conditions modestes de son enfance, a-t-il eu la chance de se trouver au bon moment dans un secteur promis à un rapide développement. Les sondages d'opinion, l'évaluation de l'impact des campagnes publicitaires ou l'élaboration des stratégies de la communication politique ont connu un essor auquel il put participer grâce à sa formation. Ce champ professionnel nouveau et en pleine expansion fut un tremplin parfait pour le jeune licencié en philosophie et en sociologie.

Plutôt littéraire et intellectuel, Jean-Marc Lech prend goût à la direction des affaires. Aussi a-t-il vécu difficilement le changement induit par la prise de contrôle de l'IFOP par Jean Riboud. Après avoir racheté les parts des anciens propriétaires, le nouveau venu entend placer son fils à la direction générale et Jean-Marc Lech devient président. Mais Jean Riboud ayant cédé 99 % de ses parts à son fils, celui-ci détient en fait l'intégralité du pouvoir. Cela ne convient pas à Jean-Marc Lech qui démissionne et va rejoindre un vieil ami, Didier Truchot, avec lequel il relance un organisme de sondage concurrent, IPSOS. À partir de là, il est dirigeant et possédant à la fois, et l'ascension sociale devient de première grandeur. Jean-Marc Lech figure parmi les fortunes professionnelles qui comptent : avec son associé, Didier Truchot, leurs participations dans IPSOS sont estimées à 220 millions, ce qui les place au 396<sup>e</sup> rang du classement établi par *Challenges*<sup>[10]</sup>. Même si ce classement enviable est obtenu à deux, cela reste un beau score pour l'enfant de travailleurs polonais immigrés de Trith-Saint-Léger.

Jean-Marc Lech reconnaît que ce goût pour la réussite l'a toujours habité. « J'avais une prédilection quand j'étais au lycée, dans les années 50, pour les jeunes filles qui avaient de l'argent, dont les maisons étaient équipées de téléphone et où on pouvait boire du Martini [...]. J'ai toujours été amoureux des bourgeoises et j'ai toujours pensé que je serais riche. »

#### 4. Ruptures dans des lignées de fonctionnaires

Les familles de fonctionnaires apparaissent paradoxalement comme fécondes en nouveaux patrons. Alors qu'on aurait pu penser à une antinomie entre la fonction publique, du moins à un niveau modeste, et les affaires. On peut distinguer deux cas de figures : d'une part, les patrons fils d'enseignants pour lesquels le métier concrétise déjà une relative ascension sociale que l'entrée du fils dans le monde des affaires va amplifier. D'autre part, les patrons fils de hauts fonctionnaires issus de lignées de la bourgeoisie de robe. L'accession au monde des affaires apparaît alors comme une sorte de transgression d'une règle qui voudrait que la famille reste au service de l'État. Appartenant déjà aux classes dominantes par leur naissance, les enfants qui font carrière dans les affaires ajoutent le capital économique aux autres formes de capitaux qui sont déjà présentes dans ces familles.

Yvon Gattaz, qui fut président du CNPF (Centre national du patronat français) de 1981 à 1986, est le cofondateur, avec son frère Lucien, de la société Radiall, un leader mondial en connecteurs coaxiaux. Fils et petit-fils d'instituteurs, il raconte « ne jamais avoir entendu parler de l'entreprise » dans son milieu familial. « J'ai eu cette révélation du mot "entreprise" lorsque je suis entré à l'École centrale de Paris. Dans mon milieu d'enseignants de province, c'était un mot inconnu. » Et pourtant, dès cette époque, l'idée de créer une entreprise lui tenait à cœur. Il le confiait volontiers à ses camarades centraliens à qui il répondait, lorsqu'ils lui demandaient dans quel secteur il comptait s'établir, n'en rien savoir encore. Ce n'était pas là l'important, la volonté de créer à partir de ses compétences, qui étaient scientifiques et techniques, étant essentielle. Il est vrai que le père d'Yvon Gattaz avait lui-même rompu la lignée d'enseignants en renonçant à son poste pour se consacrer à sa passion, la peinture. Il avait ainsi montré l'exemple de la créativité et son fils a pu le suivre dans cette voie en utilisant les moyens qui lui étaient propres. Comme beaucoup nous l'ont dit, le créateur d'entreprise est pour Yvon Gattaz « le dernier aventurier du XX<sup>e</sup> siècle ».

Frank Ténor est le fils d'un professeur de mathématiques devenu principal de collège. Ses deux grands-pères étaient instituteurs. Sa passion pour le jazz l'incite très jeune à expérimenter quelques combines pour rassembler les sommes d'argent nécessaires à l'achat des disques de ses rêves<sup>[11]</sup>. Cette passion le conduira sur la voie du succès, avec la réalisation de deux émissions de légende sur Europe 1, en collaboration avec Daniel Filipacchi : *Pour ceux qui aiment le jazz* et *Salut les copains*. Puis ce sera l'aventure du groupe de presse qui comprendra des titres comme *Lui*, *Paris Match* ou *Pariscope*. Un univers loin du monde un peu austère de l'enseignement, où la passion trouve en elle-même les ressources permettant son accomplissement.

La mère de Jean-Charles Naouri, qui l'a élevé seule, était professeur d'anglais. Un oncle maternel, qui eut une certaine influence sur son orientation, était professeur d'université. Fort en thème, poussé vers les études scientifiques par cet oncle, sa vocation est d'abord intellectuelle. Mais très tôt il ressent une profonde frustration vis-à-vis du monde « réel » qu'il découvre aux États-Unis et dont il regrette d'avoir été coupé par des études trop académiques et livresques. Le passage par les cabinets ministériels et la haute fonction publique lui font découvrir le monde de l'entreprise. Il met alors son goût des mathématiques au service d'une aventure financière qui aboutit à la fondation d'EURIS, un holding qui contrôle la chaîne Casino. Profil singulier où les affaires sont une manière de concilier les savoirs et les compétences accumulés avec un goût du concret et de l'action.

André Rousselet partage avec ses trois enfants la propriété du groupe G7 (taxis, stockage, radio, transport et location de véhicules), estimé entre 500 millions et 600 millions de francs selon les sources<sup>[12]</sup>. Il est fils de magistrat et petit-fils d'universitaire, et tout paraissait le destiner à une carrière de haut fonctionnaire, honorifique mais financièrement sans perspective. Il est entré dans la préfectorale à la Libération. En 1954, il rejoint François Mitterrand au ministère de l'Intérieur, comme chef adjoint du cabinet, puis en 1956, comme chef de cabinet du ministère de la Justice. En 1958, fidèle au choix de son ministre, il quitte la fonction publique pour occuper un poste d'adjoint aux relations publiques chez Simca, découvert dans les petites annonces. À ce poste, il décide de

racheter la compagnie de taxis G7, largement endettée. La réussite de ce pari risqué est à l'origine de sa fortune actuelle. Il reviendra néanmoins dans le champ politique en 1967, date à laquelle il est élu député de Toulouse, et en 1981-1982 avec l'élection de François Mitterrand à la présidence de la République, qu'il rejoint en tant que directeur de cabinet à l'Élysée. Nommé à la présidence d'Havas en 1983, il se lance dans l'aventure de Canal +. Ce parcours apparemment décousu semble correspondre aux influences croisées d'un milieu familial voué à la fonction publique et d'une fratrie marquée par une compétition source d'émulation.

« En fait, raconte André Rousselet, mes études ont été médiocres. Mon frère, disparu il y a deux ans, était le brillant sujet de la famille. Il recueillait plus de considération que moi. La chance a pourtant voulu que je réussisse dans mes entreprises. Mon père a ainsi pu assister à ce parcours satisfaisant, sans bien comprendre l'ambition que j'avais de réussir dans les affaires. Ainsi, quand je suis parti m'installer dans un petit garage de Villejuif, avec mes 150 taxis, et que ça a marché, il m'a seulement dit : "Maintenant, contente-toi de cela et ne va pas chercher plus loin." On peut donc dire que le goût du risque, ça n'est pas dans les gènes familiaux que je l'ai trouvé. Pourquoi, je n'en sais rien. Mystère de l'hérédité... » L'interviewer, curieux d'apprendre ce que ce frère surdoué était devenu, s'entend répondre qu'il fut un excellent pédiatre. « Lui était brillant, il a fait toutes ses études secondaires dans le même lycée, le lycée Buffon. De mon côté, je naviguais alors dans divers établissements de Paris et de banlieue. J'ai décroché le bac contre toute attente de mes professeurs, j'ai eu également ma licence en droit avec grand-peine, tandis que lui, il passait tout aisément. En résumé, un brillant sujet. » Méritocratie familiale et enjeux affectifs sont ainsi intimement liés et exigent un effort de dépassement qui trouvera ses conditions de réalisation dans un univers où le capital scolaire n'est pas essentiel, d'autres capacités y étant plus décisives.

Quant à Marc Ladreit de Lacharrière, il a, lui, introduit une rupture dans une lignée de hauts fonctionnaires, continue depuis le XIX<sup>e</sup> siècle<sup>[13]</sup>, suffisamment célèbre pour figurer dans un roman historique parmi les invités d'un grand mariage en Dordogne, en la personne du préfet Alexandre Ladreit de Lacharrière. « C'était un homme de grand savoir et de belle prestance, écrit l'auteur. La rosette de la Légion d'honneur mettait une note vive du meilleur goût sur son habit noir<sup>[14]</sup>. » Au XX<sup>e</sup> siècle, commente le descendant de ce personnage, « il y a René de Lacharrière, qui était professeur de droit et directeur adjoint au cabinet de Pierre Mendès-France quand celui-ci était président du Conseil. Il y avait Guy de Lacharrière, vice-président de la cour internationale de Justice de La Haye, et deux généraux ». En toute logique familiale, et sur les conseils insistants de deux de ses oncles, Marc de Lacharrière fait L'ENA. Mais il est très tôt saisi par la fièvre entrepreneuriale et crée un journal pour jeunes filles, *Mademoiselle*, au moment où Daniel Filipacchi et Frank Ténot créaient *Salut les Copains*. Bien classé à sa sortie de l'école, il aurait pu prétendre à la direction du trésor. Mais il choisit une autre voie, rompt sans esprit de retour avec la fonction publique, puisqu'il démissionne au lieu de demander une mise en disponibilité. Sous-directeur de la Banque de Suez, il poursuit sa carrière chez l'Oréal, où il sera vice-président, directeur général adjoint. À cinquante ans, il fonde la Financière Marc Ladreit de Lacharrière (Fimalac), un holding qui contrôle aujourd'hui des sociétés de service à l'industrie et aux entreprises.

Enseignants modestes, fonctionnaires de rang moyen ou grands commis de l'État, le service public a fourni quelques-uns des grands patrons. On ne peut donc ramener la vocation de façon simple à une origine sociale : les grands entrepreneurs ne sont pas nécessairement les enfants de petits entrepreneurs et les fonctionnaires n'engendrent pas seulement des salariés de la fonction publique. On se trouve ici devant des réussites sociales d'une telle ampleur qu'il faudrait recourir à une sociologie du génie, à la manière dont Norbert Elias a essayé de rendre compte du cas Mozart. Celui-ci constitue un exemple inversé, l'affirmation de son œuvre s'étant heurtée à un contexte où elle n'avait pas sa place, le champ de la musique étant alors contrôlé par la noblesse<sup>[15]</sup>. Il y a du créateur

chez ces hommes d'affaires qui construisent dans un champ particulier, celui de l'économie, des réalisations originales. Il y faut de l'imagination, de la passion, une volonté constante, mais aussi les conditions objectives de leur épanouissement.

Parler de vocation, c'est désigner ces destinées hors du commun qui n'acceptent pas toujours volontiers de passer la main : la personne et la fonction se confondent au point de conduire à de grandes difficultés au moment de cesser l'activité. Cet attachement à l'œuvre se lit dans la volonté de conserver le contrôle de ce que l'on a créé et dans le refus de vendre son entreprise. Nombreux ont été ces nouveaux entrepreneurs à souligner qu'ils regardent passer le train de la fortune : leur niveau de vie confortable n'est rien en regard de celui qu'il pourrait être s'ils réalisaient le patrimoine professionnel constitué. Sans compter l'importance des responsabilités qu'ils continuent à assumer bien au-delà de l'âge auquel les salariés ont depuis longtemps cessé leurs activités. Certes, les profits matériels et symboliques sont exceptionnels, au point même de ne pas être clairement perçus par le citoyen ordinaire qui n'a qu'une vague conscience de l'immensité des fortunes accumulées. Il n'y a pas que l'argent qui soit en jeu. D'autres dimensions sont à l'œuvre, qui renvoient à l'histoire sociale et psychique de chacun.

## *5. Le mythe du fondateur*

Tous les fils de petits patrons ne deviennent pas des capitaines d'industrie, tous les descendants de lignées de fonctionnaires ne se lancent pas dans les affaires. On peut donc se demander qui peut être considéré comme le véritable fondateur de la dynastie, mais peut-être faut-il contester la question elle-même. La naissance d'un nouvel entrepreneur n'est-elle pas le fruit de la mobilisation d'un groupe familial<sup>[16]</sup> ?

Tous les cas envisagés posent le problème du fondateur de la lignée. S'il est clair que la fortune exceptionnelle a été constituée par nos interviewés, on trouve toujours dans leur histoire familiale des formes antérieures de décollage social. Il semble que la réussite suppose un tremplin, que quelqu'un aide celui qui va faire fortune à mettre le pied à l'étrier. Même dans le cas de Jean-Marc Lech, le grand-père, en prenant la décision d'émigrer, a déjà amorcé un processus visant à échapper à la misère économique de la Pologne d'alors. Processus prolongé par la réussite relative du père, dans le cadre de la formation interne à Usinor, et parachevée par le fils qui inscrit son accession aux plus hautes sphères de la société dans une logique de promotion engagée par le grand-père polonais, et immigré.

Robert Zolade se trouve dans une situation qui n'est pas si éloignée : fils d'immigré polonais, il est plus proche de ce moment crucial où se joue l'insertion dans un nouveau pays. Mais le père engage, lui, déjà, la promotion par la démarche entrepreneuriale. L'exemple paternel est là pour montrer la voie, celle de l'affirmation de soi à travers la réussite sociale.

Les frères Blanc ne sont pas partis d'aussi loin : le père était entrepreneur et avait déjà construit une entreprise de taille moyenne lorsqu'ils arrivèrent à l'âge adulte. Paul-Louis Halley n'est pas non plus issu de la pauvreté, même si la croissance qu'il a assurée au groupe familial a atteint des proportions qui ont fait changer le groupe de catégorie. De commerce de gros menacé par le rétrécissement de son marché, l'entreprise familiale est devenue l'un des premiers groupes mondiaux de la grande distribution. On peut faire à peu près le même raisonnement pour Pierre Bellon, sous réserve qu'il ne s'agit pas d'une reconversion mais d'une création nouvelle. Le changement de taille est du même ordre puisque Sodexo est leader mondial dans son secteur. Jean-Pierre Savare et Franco Cesari sont dans des situations encore différentes puisque leur logique fut de renouer avec les affaires et la réussite économique après une éclipse dans la saga familiale.

Toutes ces grandes fortunes nouvelles présentent donc un profil certes varié mais dans lequel on retrouve une constante : il s'est déjà passé quelque chose dans l'histoire familiale qui allait dans le

sens de l'enrichissement, de la réussite économique et sociale. On ne trouve pas, dans les exemples étudiés, de réussite à partir de familles intrinsèquement modestes, sans signes précurseurs des événements fabuleux qui vont se produire. Qui donc est le fondateur ? Le chef d'entreprise d'aujourd'hui ou le grand-père qui a pris la décision et a eu la volonté de quitter la campagne et des terres qui ne parvenaient plus à nourrir la famille ? La mémoire conservée de ces origines modestes et de ce que réalisèrent déjà les parents ou les grands-parents sont à l'origine de la valorisation très forte du travail qui est générale chez ces patrons de la première génération mais qui n'est pas forcément liée à la réussite scolaire.

## II

### De bons et de mauvais élèves

Aujourd'hui le discours le plus fréquent sur l'économie insiste sur sa complexité et induit une certaine disqualification de ceux qui ne possèdent pas les connaissances nécessaires pour la maîtriser. Il aboutit également à entériner le fait que la réflexion et la décision dans ces domaines obscurs doivent être laissées aux experts, à ceux qui présentent les cursus scolaires les plus brillants, garantie indispensable pour une direction éclairée des affaires. Cette manière de concevoir le monde de l'économie, qui peut d'ailleurs être intéressée et correspondre à la valorisation par certains de diplômes chèrement acquis, signifierait aussi que l'on ne saurait diriger une grande entreprise, mener les investissements d'un holding, accumuler richesses et pouvoirs économiques, sans être sorti d'une grande école, sans avoir en poche le diplôme de Polytechnique ou de l'ENA.

Or, il n'en est rien. La diversité dans les origines sociales des nouveaux entrepreneurs se retrouve aussi dans leur rapport à l'institution scolaire. Bons et mauvais élèves se côtoient. Bien plus : l'école n'est pas nécessairement le levier qui a permis aux plus démunis de compenser la faiblesse des ressources dont ils disposaient par leur naissance. Ce ne sont pas les plus pauvres qui ont fait les meilleures études. Les diplômes et les grandes écoles sont des moyens pour les enfants de milieux modestes d'engager une ascension sociale dans la fonction publique ou dans les états-majors des entreprises. Ils peuvent être un moyen pour certains d'accéder à la fortune professionnelle. Ce n'est pas une condition nécessaire, et encore moins suffisante.

#### *1. Des autodidactes et des énarques*

Jean-Pierre Savare, Franco Cesari et Raymond Obermajster n'ont pas le baccalauréat et s'ils ont suivi des études secondaires, ils sont largement autodidactes pour nombre des savoirs pratiques qu'ils mettent en œuvre dans leur activité de chefs d'entreprise. Jean-Charles Naouri et Marc de Lacharrière ont fait l'ENA après des cursus scolaires brillants. Louis Roncin cumule le diplôme de l'École centrale et de l'Institut d'études politiques (Sciences-Po) et Robert Zolade des diplômes de sciences politiques, de droit et de sciences économiques. Yvon Gattaz a fait l'École centrale de Paris plus quelques certificats de la licence de droit. Tandis que Jacques Bourguine, Pierre Blanc, Paul-Louis Halley et Pierre Bellon ont fait leurs études dans des écoles d'ingénieurs ou de commerce, Jean-Marc Lech a suivi des études universitaires de philosophie et de sociologie, Frank Ténot a entamé une préparation aux grandes écoles d'ingénieurs, non couronnée de succès, et Francis Reversé n'a pas poursuivi sa scolarité au-delà du baccalauréat. Rémy Robinet-Duffo a un diplôme d'études supérieures d'économie politique et de sciences économiques et André Rousselet une licence en droit.

Des parcours aussi variés ne permettent pas d'imputer des effets décisifs aux résultats scolaires. Ce que la diversité de ceux-ci met en évidence, c'est l'importance d'autres facteurs d'ordre personnel. Pour autant, on ne peut pas se contenter d'inverser l'image méritocratique du bon élève qui réussit et interpréter l'échec à l'école comme un facteur de stimulation qui conduirait à la volonté de prendre une revanche.

Il y a bien une même logique entre l'idéologie méritocratique, entre la compétition scolaire comme obsession du classement et de l'élimination, et la dureté du monde concurrentiel des entrepreneurs. Mais les facteurs déterminants de la réussite, de l'efficacité compétitive, se situent en amont, ou en

tout cas en dehors de l'institution scolaire elle-même. L'école a été utilisée par certains comme moyen d'accéder au sommet économique de la société. Elle n'a pas été le facteur déclencheur de trajectoires exceptionnelles. Tous les énarques ne deviennent pas de grands patrons aux fortunes professionnelles dépassant la centaine de millions. Et à l'inverse, on ne peut pas déceler dans un arrêt précoce de la scolarité ou des échecs apparemment définitifs le fondement d'une attitude de défi, l'individu cherchant à faire ses preuves contre l'institution qui l'a rejeté, ou dans laquelle il n'a pu se mouler.

Jean-Pierre Savare, président du groupe François-Charles Oberthur, rate son baccalauréat. Entré dans la vie active, dans le domaine de l'informatique, il suit des cours aux Arts et Métiers de Paris et obtient un diplôme de préparation aux affaires. « J'avais deux raisons pour réussir, analyse-t-il. La première vis-à-vis de mon père qui n'avait pas voulu que je redouble l'année de mon baccalauréat. Et la deuxième, vis-à-vis du monde entier pour leur dire : ne croyez pas que je sois un imbécile, si je n'ai pas fait d'études, c'est parce qu'on ne m'a pas aidé à les faire. Sinon j'aurais fait d'excellentes études. Ce dont je reste persuadé. » Les études étaient terminées avant d'avoir véritablement commencé. Que faire, sinon prouver au père que le fils est talentueux, qu'il peut réussir. Prouver que l'on n'est pas « un imbécile » est une chose, mais l'enjeu était bien plus important. Il s'agissait de renouer avec la lignée, interrompue durant une génération, pour reprendre le flambeau entrepreneurial. Aujourd'hui, Jean-Pierre Savare peut savourer sa réussite : la reconquête d'une position sociale qui ne correspondait pas à la vision de son père, vision que le fils ne saurait envisager puisque le sens de sa vie est dans l'action patronale. Que l'argent ne soit pas tout transparait dans l'attention que Jean-Pierre Savare accorde sans réticence aux gains symboliques manifestés par la notice dont il bénéficie dans le *Who's who* ou par son élévation au rang d'officier de la Légion d'honneur. « Je pense que si j'avais fait l'X ou Centrale comme mon fils, dit-il, j'attacherais moins d'importance à ces signes extérieurs de réussite et de notoriété. » Aujourd'hui sa mère, qui fut serveuse de restaurant, vit dans une grande demeure en Normandie avec plusieurs domestiques. « C'est la revanche de ma mère. » Mais aussi, bien sûr, celle de son fils.

On nous a raconté l'anecdote de cet entrepreneur qui a réussi dans les affaires, ayant toutefois raté son baccalauréat. Son cauchemar favori, à cinquante-cinq ans, c'est l'apparition de son père en statue de commandeur lui disant : « C'est très bien, tu as bien réussi, mais maintenant il va falloir que tu ailles passer ton bac ! » Il y a une certaine fierté à avoir réussi dans les affaires après avoir échoué à l'école. Daniel Filipacchi, l'associé de Frank Ténot, se revendique comme autodidacte. À la rubrique « Études » de sa notice dans le *Who's who*, on peut lire : « École communale du 9 de la rue Vaugirard à Paris ». Aussi, c'est avec une certaine joie que Daniel Filipacchi, avec son partenaire préféré, Frank Ténot, a accepté l'offre de Jean-Luc Lagardère d'entrer dans le groupe Hachette où son père occupait une position importante, mais comme salarié. Frank Ténot raconte que « Daniel n'a même pas réfléchi, il n'a même pas discuté les conditions. C'était pour lui quelque chose de fabuleux, c'était la légende qui devenait réalité. Il allait être l'un des plus gros actionnaires d'une maison dont son père avait été l'un des grands "commis", comme on disait autrefois ».

Quand on demande à Franco Cesari quel est son niveau de diplôme, il répond sans ambages « Bac moins trois ». « Autour de moi je n'ai que des Sciences Po et autres HEC, alors j'adore dire Bac moins trois. » Mais ces patrons ne font pas de l'« autodidaxie » la clef de la réussite en général. Ils sont très attentifs à la scolarité de leurs enfants. Le fils aîné, âgé de quinze ans, de Franco Cesari est scolarisé à Saint-Jean-de-Passy, et le fils de Jean-Pierre Savare a fait l'École centrale de Paris, ses filles ayant réussi des études commerciales à l'université. « J'ai un fils exceptionnel, musicien, sportif, il a même été admissible à l'X. Il ne m'a donné que des satisfactions. » Les trois enfants de Jean-Pierre Savare ont des responsabilités dans l'entreprise familiale. Exemple incarnant cette logique qui conduit à associer du capital scolaire et culturel au capital économique, le temps passant.

Dans leur enquête sur les dirigeants d'entreprises cotées sur le Nouveau Marché, Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit notent eux aussi qu'« au total on rencontre donc deux types d'entrepreneurs très contrastés : des autodidactes, d'une part, des hauts diplômés, plutôt de formation scientifique et technique, d'autre part<sup>[17]</sup> ».

## 2. Des études scientifiques et commerciales mais aussi des études de droit et de sociologie

La formation et les compétences spécifiques des grands patrons interviewés frappent par leur diversité. Tous n'ont pas fait des études scientifiques et commerciales. La sociologie peut conduire à la fortune. Jean-Marc Lech et Didier Truchot, son associé, l'ont prouvé.

La diversité des origines sociales mettait déjà en évidence l'importance de facteurs qui tiennent aux histoires individuelles. Les cursus scolaires et les disciplines confortent cette conclusion : les nouveaux entrepreneurs ont suivi des itinéraires très diversifiés et ils doivent leur bonne fortune, leur réussite à une interaction constante et dynamique entre leur personne, c'est-à-dire du social incorporé et une histoire psychique singulière, et les conditions de leur pratique, social objectivé en particulier dans l'économie. C'est dans la rencontre entre la volonté de réussir propre à Jean-Marc Lech et le développement extraordinaire des sondages d'opinion que l'on peut expliquer une telle réussite professionnelle. C'est également avec la libéralisation des radios privées que Jean-Paul Baudecroux, en 1981, a eu l'idée de créer NRJ. N'ayant pourtant suivi que des études secondaires, selon sa notice dans le *Who's who* 1993-1994, il est aujourd'hui à la tête d'une fortune professionnelle de 3,3 milliards de francs selon *Capital* (1998), ce qui lui vaut le dix-huitième rang des fortunes professionnelles de la région parisienne.

Les frères Blanc sont aussi un bon exemple de l'importance du secteur économique dans lequel la réussite est réalisée. Le père, Clément Blanc, dans le cadre de ses donations, avait fait quatre lots pour ses quatre fils.

Deux lots concernaient ses affaires dans le domaine du commerce en gros de la viande et les deux autres étaient composés de restaurants, dont *Le Pied de cochon*. Les deux aînés choisirent le secteur de la viande et les deux cadets celui de la restauration.

Ainsi, dans tous les cas, on trouve comme schéma pour rendre compte de la réussite (et parfois de l'échec, mais ce n'était pas notre objet) une combinaison de facteurs, parfois très personnels, comme une blessure narcissique remontant à l'enfance, parfois très globaux, comme l'évolution de secteurs économiques en déclin.

Reste un facteur qui semble avoir beaucoup perdu de sa pertinence, depuis les analyses de Max Weber, celui de la religion<sup>[18]</sup>. Weber voyait dans le protestantisme une source importante de la constitution de la mentalité capitaliste propre aux entrepreneurs des débuts de la Révolution industrielle. Or, les patrons interviewés sont majoritairement catholiques, à l'image de la société française, avec des degrés très divers dans la pratique elle-même, et deux sont de religion juive. Aucun n'est protestant et pourtant tous, comme on va le développer, sont des bourreaux de travail, préférant l'accumulation du capital à la jouissance effrénée des biens de ce monde. Est-ce à dire que la pensée protestante continue à influencer la mentalité capitaliste, alors même que la pratique religieuse se marginalise, y compris chez les patrons ? Ne peut-on pas plutôt avancer l'hypothèse d'un habitus patronal, propre aux premières générations d'entrepreneurs qui, bâtissant leurs affaires, rencontrent au XIX<sup>e</sup> siècle la pensée protestante, mais continuent aujourd'hui, dans un monde laïcisé, à adopter les seules stratégies qui permettent de gagner dans la concurrence intercapitaliste, différer le moment de la jouissance et privilégier la croissance ?

### III

## Des bourreaux de travail

Dans les propos recueillis, l'argent n'est que rarement mis en avant. Il n'apparaît pas comme la motivation première du travail acharné sur lequel les interviewés, au contraire, insistent volontiers. L'effort personnel est revendiqué comme source principale de l'enrichissement. Comme fruit du travail et du mérite, la richesse devient légitime en s'inscrivant dans l'idéologie méritocratique. Les hésitations de certains devant la perspective de la transmission de leurs affaires à leurs enfants relèvent de cette posture selon laquelle la richesse héritée n'a guère de valeur et de légitimité. Mais objectivement placés en position de légataires, les nouveaux patrons se trouvent ainsi devant une contradiction, entre leurs réticences en face de l'héritage et leur volonté de transmettre. On retrouve, à des degrés divers, des traces de cette contradiction dans chaque entretien.

Le rapport au travail est variable selon les individus et surtout selon les phases de leur ascension sociale. Si, au moment de l'entretien, l'accent est mis sur la nécessité de déléguer et de s'appuyer sur une équipe en laquelle on ait la plus grande confiance, il semble bien qu'il n'en a pas toujours été ainsi et que, dans les débuts, la charge de travail s'est trouvée particulièrement alourdie par la nécessité de contrôler et de mettre en place soi-même tout le dispositif qui allait permettre de faire fortune. C'est probablement là que réside l'explication de la fréquence des duos parmi ces nouveaux entrepreneurs. Ou encore de la présence de parents proches dans les structures de direction de l'entreprise. Le monde des affaires est un monde dangereux où les autres sont aussi des concurrents qui ne sont pas toujours animés des meilleures intentions. Les frères Blanc et les frères Gattaz sont des exemples de ces équipes formées de parents proches, ce qui permet une grande confiance dans le partenaire et empêche l'émergence de ce sentiment de solitude que peut ressentir le grand patron isolé au sommet de sa création. Mais l'amitié peut remplacer la famille et Jean-Marc Lech avec Didier Truchot, Robert Zolade avec Francis Markus, ou Frank Ténot avec Daniel Filipacchi, sont exemplaires de ces duos fondés sur une confiance absolue en l'autre. Cet appui, sur lequel on sait pouvoir compter, permet de mener son action en partageant les risques. Car ce qui caractérise ces entrepreneurs, c'est le goût de l'action, la créativité dans le monde des affaires, qui leur font risquer leur mise sur une idée, sur un projet dont les chances de réussite ne sont jamais certaines. Partager le risque de l'aventure permet de limiter l'angoisse, mais aussi le temps consacré au travail.

#### *1. Des journées bien remplies*

La passion qui habite les entrepreneurs se traduit dans l'importance du temps consacré au travail. Jacques Bourguine et Robert Zolade mentionnent des journées de quatorze heures. Franco Cesari, à cinquante-deux ans, revient le dimanche après-midi dans ses somptueux bureaux de la rue François-I<sup>er</sup> pour y travailler après une journée commencée sur un terrain de golf. « Mais il est vrai, commente-t-il, que le travail pour moi est un plaisir puisque j'ai toujours envie d'entreprendre. » Qu'il faille nuancer ces affirmations, peut-être, mais de toute façon, cette revendication de l'importance accordée au travail est une manière de souligner la part objective prise par l'entreprise dans la vie quotidienne et la dimension personnelle incontournable de la réussite. Les affaires qui marchent et prospèrent sont le fruit de la passion de ceux qui les animent. Partant, leur richesse démesurée, eu égard aux revenus et au patrimoine de la très grande majorité des Français, apparaît comme légitime, méritée par cette

offrande de la personne au dieu travail.

Les vieilles familles de banquiers ou d'industriels ont aussi à résoudre ce problème de légitimation, ne serait-ce que dans la mesure où le maintien de la domination suppose un minimum d'adhésion et que soient reconnues de bonnes raisons à son existence et à sa perpétuation. Les riches héritiers légitiment leur richesse par l'accumulation d'autres formes de capitaux. Ainsi peuvent-ils mettre en avant leur bon goût culturel, leur culture scolaire et artistique, la qualité de leurs manières, leur courtoisie et leur affabilité. À cela s'ajoute la richesse sociale de réseaux familiaux et amicaux tissés et entretenus au fil des décennies qui assurent un pouvoir sans égal dans toutes les sphères de l'activité sociale. Les nouveaux venus ne disposent pas de telles ressources car elles demandent du temps pour leur accumulation. Chez les entrepreneurs de la première génération, la légitimité ne saurait être collective, comme dans le cas des vieilles familles de la noblesse et de la bourgeoisie, où la légitimité passe par un travail de toute la classe. Elle reste au contraire individuelle chez ceux qui ne doivent leur position et leur richesse récente qu'à la qualité de leurs œuvres. Les entrepreneurs mettent donc volontiers le travail à l'origine de leur enrichissement.

C'est ainsi que l'on peut entendre le discours de Jean-Claude Sensemat, PDG d'un groupe qui commercialise de l'outillage : « Je suis parti de zéro, déclarait-il à France Inter. Je suis un pauvre devenu riche. Je me suis enrichi par mon travail. L'argent que j'ai provient de mon travail et non point de la spéculation, grâce aux produits et aux entreprises que je crée. Je vis en dessous de mes moyens puisque je travaille en permanence. C'est par le travail que l'on devient riche, c'est en ayant de l'imagination, en entreprenant, et là il n'y a pas de question de chance, c'est le travail et l'intelligence de savoir saisir des opportunités<sup>[19]</sup>. » Fils de modestes artisans, Jean-Claude Sensemat jouit d'une notice dans le *Who's who* de 1997-1998 qui mentionne, entre autres titres de gloire, qu'il a été élu manager de l'année 1995 par *Le Nouvel Économiste*.

Mais au-delà de son poids réel dans l'accumulation des fortunes professionnelles comme condition nécessaire de la réussite, et au-delà de son rôle comme moyen de légitimation, le travail et le temps qui lui est consacré sont des agents protecteurs contre l'angoisse inattendue qui peut naître de la très grande richesse. Les nouveaux patrons ne sont pas toujours formés pour faire face à une telle fortune, fut-elle potentielle. Le temps compté et le travail envahissant offrent alors un refuge paradoxal devant une fortune si conséquente qu'elle intimide, dirait-on, ses possesseurs. Les nouveaux riches ne se comportent pas aussi volontiers que le pense le sens commun comme des « nouveaux riches », c'est-à-dire comme ces représentations toutes faites qu'en offrent volontiers une certaine littérature, des feuilletons télévisés ou les pages spécialisées des hebdomadaires. Dans son analyse de la bourgeoisie capitaliste en Europe durant la période post-napoléonienne, Joseph Schumpeter note également « dureté, âpreté au gain, autorité, puissance de travail, autodiscipline impitoyable qui implique en particulier le renoncement à d'autres aspects de la vie. Ce dernier facteur échappe souvent à l'observateur étranger au milieu, porté à retenir plutôt les seuls excès compensateurs<sup>[20]</sup> ». Aujourd'hui plus encore, la concurrence pèse lourdement sur l'avenir, car elle est devenue mondiale. Les nouveaux entrepreneurs savent très bien que leur fortune professionnelle est fragilisée par l'accroissement des échanges, la disparition des protections douanières et l'entrée en lice d'industriels et d'hommes d'affaires de nouvelles nations.

L'enquête étant centrée sur l'entreprise et sa transmission, elle mettait plutôt l'accent sur la dimension professionnelle de la fortune. Les plaisirs de la richesse en étaient d'autant moins volontiers abordés que l'ascétisme ainsi mis en évidence était plus facilement utilisable dans une perspective de légitimation de la réussite et de la fortune. Un mode de vie souvent éloigné des mondanités, lié à des habitus construits dans des conditions bien plus modestes, le caractère figé d'un patrimoine essentiellement professionnel, le travail comme élément central d'une justification méritocratique de la fortune, tout cela concourt à jouer dans le sens de la légitimation et du

renforcement de la croyance dans la rotation des élites et dans l'égalité des chances.

Mais cette configuration de pratiques et de représentations trouve aussi sa raison d'être dans une situation sociale qui n'autorise pas le triomphe sans retenue. Aujourd'hui, si l'idéologie libérale domine, elle doit composer avec un chômage endémique et une mise hors jeu d'une fraction de la population. Aussi l'entrepreneur trouve-t-il dans la mise en avant de son travail, des résultats de celui-ci, et dans la continuité des efforts entrepris, une légitimité en tant qu'employeur pourvoyeur d'emplois. La personnalité dynamique de l'industriel va à l'encontre du déclin économique généralisé et de l'exclusion sociale. L'entrepreneur se retrouve homme de devoir, soucieux de l'avenir de son entreprise et de celui de ses salariés ou plutôt de ses « collaborateurs », ce terme manifestant qu'ouvriers, employés et cadres travaillent avec leur patron pour le bien commun de l'entreprise et donc de la société.

## *2. Une journée ordinaire d'un grand patron*

Rémy Robinet-Duffo, soixante-huit ans, est le propriétaire et le dirigeant du groupe d'assurances et de conseil Henner. Il est par ailleurs président du MEDEF (Mouvement des entreprises de France) Paris. Il a fait des études de droit et on a vu qu'il avait suivi une lignée familiale à la fibre très entrepreneuriale tout en ayant franchi un palier important quant au montant de la fortune accumulée. Le jour de l'entretien, en décembre 1998, Remy Robinet-Duffo a accepté d'ouvrir son agenda et de décrire le programme de sa journée.

« Aujourd'hui je me suis levé à 6 h 45, et comme je n'aime pas trop me bousculer, je suis parti à 8 h 15 avec ma voiture et mon chauffeur. J'ai lu les journaux et écouté les informations à la radio. Arrivé rue Henner, j'ai eu une réunion à 9 heures avec trois interlocuteurs et deux collaborateurs. C'était une réunion importante qui concernait le devenir informatique de notre organisation. De 11 heures à 12 h 35, j'ai reçu quelques collaborateurs, j'ai lu et écrit du courrier, j'ai téléphoné et je suis parti déjeuner aux Buttes-Chaumont, dans le 19<sup>e</sup> arrondissement. Le président de la caisse primaire d'assurance maladie de Paris souhaitait me présenter le secrétaire général du syndicat FO de Paris. C'était donc un rendez-vous d'échanges et d'informations entre un responsable patronal du MEDEF et un syndicaliste. À 15 heures, je suis revenu à mon bureau pour préparer le voyage en Chine, depuis Hongkong jusqu'à Shanghai, où je dois partir demain soir pour mes affaires. J'ai rencontré deux collaborateurs et vous êtes arrivée. À 18 h 30, il faut que je sois à l'ambassade des États-Unis pour rencontrer l'ambassadeur. C'est important, comme vous pouvez l'imaginer. Puis j'irai à une réception offerte par le président des commissaires aux comptes, ce qui veut dire que je rentrerai chez moi entre 21 h 30 et 21 h 45, puisque je ne resterai pas pour le dîner qui est offert. »

Une journée bien remplie avec des horaires très précis qui font penser à la vie monastique lorsqu'elle obéit à la règle de saint Benoît. Celle-ci est fondée sur le principe que « l'oisiveté est ennemie de l'âme<sup>[21]</sup> », de telle sorte que le temps doit toujours être plein et rythmé par des horaires fixes. Lorsque les bénédictins ne travaillent pas, c'est qu'ils prient. Les offices sont nombreux chaque jour et ils ponctuent la journée avec les cloches qui les annoncent. Sans doute est-ce une façon efficace de bannir toute angoisse existentielle. De même un temps plein, rythmé par des horaires non pas fixes mais précis, permet, d'une part, de faire oublier au grand patron que l'intérêt de ce qui le fait courir ne va pas toujours de soi, et, d'autre part, le conforte dans son importance sociale à ses yeux et au regard de ceux qu'il sollicite et qui le sollicitent. La vocation est totale, Remy Robinet-Duffo dit ne pas faire de politique, « je suis du parti de l'entreprise », cet engagement englobant tous les autres. Un parti qui tenait en quelque sorte ses assises lors du salon des entrepreneurs en janvier 1999. L'esprit combatif et militant a pu alors se manifester sur tous les problèmes de la création et de la transmission d'entreprises. Un militantisme qui ne se réduit pas à la vie active puisque des chefs d'entreprise

retraités offraient bénévolement leur aide aux visiteurs tentés par la création de leur propre société.

Ainsi, pris au jeu des affaires, profondément légitimés en cela par le rôle positif qu'ils jouent sur le marché de l'emploi, les patrons de la première génération ne sont guère disposés à cesser leur activité pour prendre une retraite bien méritée. Et cela même dans le cas de figure où leur succession paraît solidement assurée.

### *3. Une retraite impossible*

Jean-Pierre Savare, âgé de soixante et un ans en 1998, reconnaît cette difficulté à envisager cette cessation d'activité. « Si, aujourd'hui, j'étais contraint de quitter mon poste, je pense que je ne ferais pas de vieux os. Parce que je n'ai pas assez de richesse intérieure, à mon avis, pour reconstituer... Peut-être que je me mettrais à écrire, je ne sais pas. » L'entreprise apparaît ainsi comme une passion suffisamment forte pour remplir une vie.

Mais un autre argument est aussi avancé, d'une tout autre nature, qui paraît à lui seul pouvoir justifier, expliquer la réticence des entrepreneurs à cesser leur activité. « Je ne peux en aucune façon me retirer de l'entreprise, explique Jean-Pierre Savare, parce que, dès que je ne suis plus dirigeant, je suis assommé par l'ISF, car ma richesse ne serait plus considérée comme outil de travail<sup>[22]</sup>. » Ce type de considérations est tout à fait pertinent. Le Conseil des impôts le reconnaît lorsqu'il constate des « comportements indésirables » liés au non-assujettissement des biens professionnels à l'ISF. « Ainsi [cette exonération] conduit-elle les dirigeants à poursuivre leur activité professionnelle au-delà d'un âge qui pourrait être celui de la retraite afin que leurs actifs patrimoniaux continuent de bénéficier de la qualification de biens professionnels et ainsi de l'exonération d'impôts<sup>[23]</sup>. » Mais la loi de finance de 1999 prévoit qu'à partir de soixante-quinze ans les patrons ne pourront plus faire reconnaître leur patrimoine professionnel comme outil de travail et ce, avec pour objectif officiel de favoriser la transmission.

François Michelin semble en avoir pris acte. En avril 1999, il annonce son intention de proposer la nomination de son fils Édouard, trente-six ans, à la tête de l'entreprise, lors de la prochaine assemblée générale extraordinaire, en juin de la même année. Âgé de soixante-treize ans, il était temps, fiscalement, que le patriarche passe la main.

Le rapport à la cessation d'activité connaît une certaine variation selon les entrepreneurs, mais elle n'est jamais clairement affirmée comme la délivrance tant attendue qu'elle représente pour nombre de salariés. D'où l'ambiguïté de certaines attitudes, comme celle de Francis Reversé qui avoue être lassé des servitudes de la vie de bureau, où il ne se rend plus que deux jours par semaine. Il passe le reste de son temps avec sa femme, dans leur propriété normande. Est-ce une préretraite ? À la question Francis Reversé réagit vivement. « Non, c'est un terme que je n'aime pas. Parce que j'aime travailler, j'aime créer des choses. » Sans doute, une certaine forme d'activité peut peser, surtout lorsqu'elle devient routinière. Mais le travail du chef d'entreprise a quelque chose à voir avec la création. Le goût qu'en ont certains les conduit à ne jamais véritablement cesser de s'adonner à ce qui constitue la raison d'être de leur vie adulte.

Cette volonté très répandue de rester aux affaires aussi longtemps que possible est liée aussi aux gains symboliques que procurent ces positions dominantes. Le pouvoir de l'entreprise est source de grandes satisfactions personnelles. Il en est ainsi du pouvoir sur le temps et l'espace. En voyage, souvent pour leurs affaires, sur d'autres continents, les distances s'effacent, et le temps, nécessaire au commun des mortels pour être en contact avec l'étranger, est aboli. Cette maîtrise du temps et de l'espace, certes partiellement illusoire, fait tout de même partie de ces signes du pouvoir que cumulent ces personnages importants, moins soumis que tous les autres aux vicissitudes de la vie quotidienne.

Les marques de déférence répétées, au sein de l'entreprise ou dans les espaces collectifs, restaurants, palaces, terrains de golf, sont de cet ordre, gratifications symboliques et narcissiques dont on peut penser qu'il est bien difficile de se priver volontairement. Comme l'écrit Pierre Bourdieu, « être attendu, sollicité, accablé d'obligations et d'engagements, ce n'est pas seulement être arraché à la solitude ou à l'insignifiance, c'est éprouver, de la manière la plus continue et la plus concrète, le sentiment de compter pour les autres, d'être important pour eux, donc en soi, et trouver dans cette sorte de plébiscite permanent que sont les témoignages incessants d'intérêt – demandes, attentes, invitations –, une sorte de justification continuée d'exister<sup>[24]</sup> ».

#### 4. Une dimension créative

L'effort créatif, inventif, est toujours présent. Il s'agit de trouver le créneau porteur, d'élaborer la stratégie qui se révélera payante, de concevoir le nouveau produit ou le nouveau service qui fera sa place sur le marché. La grande aventure industrielle commence pour Jacques Bourguine en 1980 alors qu'il a quarante-six ans. Il a fait l'analyse « que le secteur de la parfumerie-cosmétique était un secteur en pleine expansion ». Il a élaboré son projet industriel à partir de ce constat et il y a cru suffisamment pour y consacrer quelques années de sa vie. Au point de mobiliser sa femme qui lui fut d'un grand soutien dans une période où son temps était entièrement consacré à son entreprise.

Cela s'était passé un peu à la manière dont Bernard Arnault décide, au début des années 80, de racheter Boussac. En 1984, quand il vient présenter son projet au ministère des Finances, il est déterminé. « L'ensemble Boussac-Willot attise beaucoup d'appétits et non des moindres. Sont sur les rangs, l'inévitable Bernard Tapie, spécialiste d'entreprises en difficulté, Prouvost, l'un des grands noms du textile, et enfin Maurice Bidermann, un industriel de renom qui a beaucoup d'entregent et connaît le monde entier. Sans compter Pierre Bergé, l'influent patron d'Yves Saint-Laurent, qui lorgne la maison Dior, ou encore Alain Chevalier dont le groupe possède déjà les Parfums Dior<sup>[25]</sup>. » Mais Bernard Arnault, qui a alors à peine quarante ans, est déterminé, et il dit avoir travaillé le dossier 24 heures sur 24. Les efforts s'apparentent donc aussi à ceux du joueur d'échecs. L'effort intellectuel consiste à monter des scénarios, à prévoir les réactions de l'adversaire, à jouer plusieurs coups à l'avance en tenant compte des ripostes et des contre-attaques possibles. Cette capacité d'anticipation est l'une de celles que paraît réclamer le métier d'entrepreneur. Werner Sombart fait entrer l'idée de projet, « de plan à longue échéance » dans la définition de « l'esprit d'entreprise », ce qui exclut les décisions impulsives, irréfléchies et soudaines<sup>[26]</sup>.

Quel que soit le schéma, financier ou industriel, « il faut avoir un projet, comme dit Jacques Bourguine, et y croire avec une telle force que vous soyez capable de le défendre et de continuer à y croire envers et contre tout. C'est ce que j'appelle être un peu fou ».

Les frères Blanc ne sont pas partis de zéro et ils ont pu bénéficier de l'élan donné par leur père. Mais ils ont agrandi le patrimoine professionnel qui leur fut légué puisque le nombre des brasseries est passé de deux à seize et qu'ils ont créé la chaîne de restaurants *Chez Clément* qui comptait en 1999 neuf unités. Même dans ce cas, les opérations multiples que suppose ce type de croissance impliquent un engagement très important des deux frères. La manière dont Pierre Blanc nous a parlé de la conception de la nouvelle chaîne de restaurants montre à quel point l'inventeur, le créateur même, doit s'investir sans compter.

Cette image un peu mythique de l'entrepreneur est déjà présente au XIX<sup>e</sup> siècle chez les hommes d'affaires du Second Empire décrits par Émile Zola : « Les risques, tout est là, et la grandeur du but aussi. Il faut un projet vaste, dont l'ampleur saisisse l'imagination, il faut l'espoir d'un gain considérable, d'un coup de loterie qui décuple la mise de fonds, quand elle ne l'emporte pas, et alors

les passions s'allument, la vie afflue, chacun apporte son argent, vous pouvez repêtrir la terre<sup>[27]</sup>. » L'entrepreneur ne se contente donc pas de vouloir s'enrichir, il est démiurge, créateur et marque le monde de son empreinte.

« Pour devenir patron, il faut d'abord le vouloir très fort, écrit Jean-Louis Servan-Schreiber. D'abord, donc, la volonté, voire l'obsession. La compétence, les diplômes, les idées ne viennent qu'après. Un patron, c'est une énergie. C'est pourquoi la volonté qui le porte vers ce rôle me paraît plus proche d'une pulsion, servie par l'inconscient. Mais pulsion tenace, envie irrépressible de sortir du lot, de connaître un destin singulier<sup>[28]</sup>. » Au-delà de la dimension hagiographique, toujours présente dans ce genre de texte voué à la célébration de soi-même, il nous semble contenir une vérité essentielle à la compréhension des trajets sociaux parcourus par ces aventuriers des affaires. Car le champ considéré est d'abord une arène : tous n'y entrent pas avec les mêmes ressources. Il est vrai que certains y sont prédestinés par leur naissance.

Le goût de l'indépendance, le désir de l'autonomie, celui de « construire quelque chose », Jacques Bourguine dit l'avoir eu très tôt. Il n'hésite pas, non sans quelque raison, à faire un parallèle avec l'artiste, le créateur. Il y a de l'œuvre dans ce que fait l'entrepreneur. Jacques Bourguine pense qu'il n'a pas entrepris ce qu'il a entrepris pour le seul enrichissement personnel. Il se dit ne pas être esclave de l'argent, avoir un train de vie relativement modeste et en fait avoir voulu être patron « pour entreprendre un projet et le réussir ». Ce discours, très souvent recueilli sur la créativité, l'inventivité du métier d'entrepreneur participe certes de cette légitimation de la richesse, mais pour autant il n'est pas faux. Le nouvel entrepreneur ne peut espérer se faire une place parmi les grands qu'en mobilisant les ressources de l'invention, de l'anticipation qui pourront faire la différence : nombreux sont ceux qui s'essaient aux affaires, rares ceux qui s'établissent sur les premières marches du podium.

## 5. *Le récit des origines*

Tous ces discours renvoient à une logique transversale et omniprésente : le souci de légitimer la position atteinte et les privilèges qu'elle accorde. Mais, au-delà, ces discours s'organisent dans un récit des origines, sorte de mythe fondateur, bien à même d'appuyer la naissance d'une dynastie. Le narrateur peut alors se mettre en scène comme premier maillon de la chaîne, ou comme poursuivant déjà une saga familiale à laquelle il donne toute son ampleur.

En 1957, à l'âge de vingt-trois ans, Jacques Bourguine entre comme ingénieur, et donc comme salarié, dans un grand groupe français de l'électromécanique, produisant des machines électriques tournantes. Mais le secteur était en pleine restructuration, et de la quarantaine de constructeurs alors en activité il n'en reste plus qu'un aujourd'hui. C'est dire l'importance des séismes qui affectèrent cette branche. Après avoir « traversé deux ou trois opérations de concentration-fusion », Jacques Bourguine, qui avait toujours son « esprit d'entrepreneur dans les tripes », s'oriente vers le secteur des PME et prend en charge des sociétés en difficulté qu'il s'agit de remettre à flot. « C'est là que j'ai découvert une clientèle industrielle et le monde de l'industrie que je ne connaissais pas, puisque dans les grands groupes où j'étais, je ne travaillais qu'avec de très grands donneurs d'ordres nationaux. » Jacques Bourguine s'est alors rendu compte que nombre d'entrepreneurs de la première ou de la deuxième génération, à la tête de PME, « étaient incapables d'affronter la concurrence et l'économie moderne ». C'est ainsi que Jacques Augros, qui avait succédé à son père à la tête de la société familiale J. Augros et Cie, et qui avait développé la fabrication d'articles de bouchage en matière plastique pour la parfumerie de luxe, était, selon Jacques Bourguine, « dépourvu d'agressivité commerciale et de techniques de gestion industrielle ». Il s'associe pendant quelques années avec le fils du fondateur, puis prend le contrôle à 100 % de l'entreprise qui devient Augros C.P. (abréviation de Cosmetic Packaging). Jacques Bourguine avait senti qu'il pouvait réaliser ses ambitions

d'entrepreneur avec cette société prometteuse mais insuffisamment stimulée. Sous sa direction, la PME passe d'un chiffre d'affaires de 10 millions en 1981, avec 48 salariés, à 220 millions et 400 « collaborateurs », avec des unités de production en France, en Angleterre, aux États-Unis et au Brésil.

La volonté de faire ses preuves peut trouver dans le refus de l'héritage facile les principes de son affirmation. Dans ce but, Robert Zolade ne prendra pas la suite de l'entreprise familiale. Il avait préféré des études générales et Sciences-Po à l'école Boule, qui forme les professionnels du meuble. Certes, Robert Zolade va passer par le salariat et il devra traverser « un long tunnel ». Mais il insiste sur le fait qu'il ne voulait rien devoir à ses parents. Non par hostilité, au contraire : il semble qu'il ait été très sensible à l'exemple paternel et qu'il veuille s'en montrer digne. Pas d'autre solution alors que de refuser ce qui est donné pour conquérir de haute lutte une réussite au moins équivalente à celle du père. Après de longues années d'analyste financier et de manager salarié, il rachète en 1991 la filiale de restauration du groupe hôtelier Accor, dont il est devenu l'un des principaux dirigeants. En 1999, le Groupe Élior, qui n'a cessé de croître, emploie 30 000 salariés. Robert Zolade est un grand patron, il a été digne de son père au-delà de toute espérance.

Les récits de Jacques Bourguine et de Robert Zolade montrent bien que leurs années de salariat n'eurent à leurs yeux d'autre intérêt que de leur permettre de faire l'expérience de la vie des entreprises et des affaires. Ils purent ainsi s'essayer aux responsabilités et acquérir une assurance dont ils eurent bien besoin par la suite. Mais l'important était ailleurs, dans cette nécessité qu'ils ressentaient de faire leurs preuves, de sortir du tunnel et de se retrouver au plus haut des hiérarchies sociales. Ils n'étaient sans doute sûrs que d'une chose au départ, de leur volonté d'échapper au monde étroit du salariat pour atteindre les charmes de la libre entreprise.

D'autres manifestent une certaine fierté à se rappeler les débuts difficiles. Raymond Obermajster n'a pas pu passer le certificat d'études : « On ne voulait pas me présenter, parce qu'on disait que je n'avais aucune chance de l'avoir. » Aussi avec un CAP de tailleur, il a exercé le métier de régleur de vêtements dans une grande entreprise, puis a été forain sur les marchés où il était surnommé « Ober ». C'est d'ailleurs ainsi qu'il a eu l'idée d'appeler la marque de jeans qui devait lui ouvrir les portes de la fortune.

Franco Cesari a commencé à travailler de ses mains, aux Halles, puis il a été garçon de café avant d'être embauché comme archiviste chez un important promoteur-constructeur. Après trois ans, il est devenu adjoint du PDG. « J'ai toujours adoré bâtir, l'acte de construire quelque chose qui subsiste a toujours été très important pour moi. » Quelques années plus tard, Franco Cesari a créé sa propre entreprise, le groupe San Florian, dont la spécialité, toujours dans l'immobilier, était la réhabilitation de beaux immeubles anciens.

Jean-Paul Bucher, ancien cuisinier, est aujourd'hui « à la tête d'un empire qui pèse 1,3 milliard de francs de chiffre d'affaires et emploie plus de 3 500 collaborateurs », mais il a eu des débuts difficiles. « Aux fourneaux huit à dix heures par jour, il vit dans le stress et la chaleur étouffante des cuisines de l'*Hôtel du Parc* à Mulhouse, puis à la brasserie *Hansi* à Paris ou chez *Maxim's*<sup>[29]</sup>. » C'est avec l'aide d'amis qu'il achète la brasserie *Flo*, dans le 10<sup>e</sup> arrondissement, au cœur des événements de mai 1968.

Mais le mérite peut être revendiqué par le nouvel entrepreneur au nom de la famille et non plus en son nom propre. Tout dépend de la place que l'on occupe dans la lignée naissante. La première génération apparente, celle dont tout semble partir, s'attribue volontiers tout le mérite. Il suffit que le père, voire le grand-père ait sérieusement entamé le processus d'ascension sociale, pour que le discours s'infléchisse dans le sens d'une célébration de la lignée naissante et des vertus de l'ancêtre fondateur.

Il en va ainsi avec les frères Blanc, qui mettent en avant le rôle de leur père au point de baptiser leur chaîne de restaurants de son prénom. Paul-Louis Halley a une attitude semblable lorsqu'il rend hommage au travail accompli par son père. Il fait même référence au grand-père et au rôle joué par

son émigration de la campagne normande. Aussi peut-il transposer le mérite du travail acharné à la génération antérieure. « Mes parents, se rappelle-t-il, n'ont jamais pris de vacances. Pendant nos vacances scolaires nous étions avec eux dans l'entrepôt, d'abord à jouer, puis, grandissant, à travailler. Quand je rejoignais mon pensionnat catholique à Bordeaux, au mois d'octobre, et que j'entendais ce qu'avaient fait mes camarades, pour moi c'était un autre monde. Certains étaient allés à la plage, d'autres avaient fait des excursions, des voyages... Moi je ne connaissais qu'un entrepôt dans lequel je rangeais des caisses de sardines entre deux devoirs de vacances. » Aujourd'hui Paul-Louis Halley admet volontiers qu'il prend des vacances et que son travail, absorbant certes, lui laisse des loisirs. En reconnaissant ce qu'il doit dans sa réussite à ceux qui l'ont précédé, il lui est possible de commencer à s'inscrire dans une logique lignagère où la légitimité s'inscrit dans la lignée elle-même et non plus seulement auprès de celui qui a réussi le décollage économique réellement significatif. Il y a dans cette attitude une grande lucidité sur les mérites réciproques des uns et des autres.

De toute façon, comme le remarque Michel Amiot, la création absolue à partir de rien n'a pas vraiment de sens. « La création s'enclenche toujours sur quelque chose de préexistant. Un créateur d'entreprise s'insère toujours dans un "tissu" industriel complexe, fait d'entreprises, de mémoire collective, de savoir-faire de toutes sortes, de relations commerciales et personnelles. L'invention pure ne suffit pas à donner naissance à une entreprise et même la plupart des entreprises ne sont pas issues d'une invention, mais de l'application d'un savoir-faire à un "créneau" commercial<sup>[30]</sup>. » Quelle que soit la part prise par les générations antérieures, toute réussite économique suppose la rencontre entre une opportunité et une histoire personnelle et familiale qui donne les moyens de se saisir de cette opportunité.

Il n'est guère possible de ramener ces trajectoires à la vision réductrice de l'*homo economicus*, de l'agent social comme guidé uniquement par son intérêt matériel bien compris. Émile Durkheim a critiqué cette approche de l'économie politique qui ne fait de « cet homme en général, cet égoïste systématique, qu'un être de raison. L'homme réel que nous connaissons et que nous sommes est autrement complexe : il est d'un temps et d'un pays, il a une famille, une cité, une patrie, une foi religieuse et politique, et tous ces ressorts, et bien d'autres encore, se mêlent, se combinent de mille manières, croisent et entrecroisent leur influence sans qu'il soit possible de dire du premier coup d'œil où l'un commence et où l'autre finit<sup>[31]</sup> ». Michel Bauer, lui, analyse les trois logiques qui semblent à l'œuvre chez un chef d'entreprise : « Sa tête d'*homo economicus* le pousse à vendre sa firme. Celle d'*homo politicus* le pousse à la conserver pour la diriger sans partage. Et celle de *pater familias* le pousse plutôt à partager lentement ses responsabilités avec ses enfants<sup>[32]</sup>. » Ces trois logiques de base vont se combiner et former des configurations spécifiques en fonction des histoires familiales et personnelles des entrepreneurs. En fait, comme tout membre de la société, l'entrepreneur est pris dans des logiques différentes en fonction des différents champs au sein desquels il a à vivre et à agir, l'économie, l'entreprise, la famille. Les dispositions dont il est porteur ont elles-mêmes été construites dans des champs différents, si bien que les combinaisons entre ces différents modes de déterminations sont infiniment variées et complexes.

## II

# HÉRITER OU MÉRITER

Si, dans les familles fortunées de la noblesse et de la bourgeoisie ancienne, les processus de transmission des différentes formes de patrimoine entre les générations fonctionnent plutôt bien, comme le montrent nos enquêtes précédentes<sup>[33]</sup>, il en va autrement chez les entrepreneurs de la première génération. Non pas que cette question ne les préoccupe pas. Beaucoup se montrent informés, compétents et prévoyants sur ces problèmes. Mais ce n'est pas toujours le cas. La grande diversité dans les attitudes nous a surpris. Nous nous attendions à trouver des chefs d'entreprise systématiquement soucieux d'assurer leur succession à la tête de leurs affaires et des familles bien décidées à se constituer en dynasties entrepreneuriales bravant les siècles. Force est de constater que l'accumulation de la richesse professionnelle et du pouvoir n'implique pas *ipso facto* que naisse une lignée. Pour rendre compte de cette diversité, la prise en compte de celle des rapports à la vocation est éclairante.

Tous les nouveaux entrepreneurs n'entrent pas dans la carrière par vocation. Si certains paraissent construire tôt un projet de vie, inscrivant leurs études et leurs métiers dans une certaine continuité familiale, il y a une très grande distance avec ceux dont l'activité semble le fruit d'un itinéraire erratique à l'aboutissement longtemps incertain.

Toute idée de vocation renvoie à celle de libre arbitre, comme l'écrit Charles Suaud à propos de la vocation sacerdotale. « Il en va du prêtre comme de l'artiste : une vocation "intéressée" ou "forcée" n'est plus, à la limite, une vocation », qui ne peut être conçue autrement que « comme un mouvement intérieur et comme un acte d'absolue liberté »<sup>[34]</sup>. Paradoxalement, c'est dans la mesure même où la vocation des entrepreneurs apparaît plus déterminée qu'elle est ressentie avec le plus de vivacité comme véritable vocation, intention vitale de réalisation de soi et de ce que pourquoi on éprouve le sentiment d'être fait. Or, ce sentiment est présent chez ceux qui ont eu tout le loisir d'intérioriser les modèles et les valeurs de l'entreprise au sein d'un milieu familial appartenant déjà à cet univers, les parents étant petits industriels, artisans ou commerçants. En étant soi-même on ne fait que réincarner le modèle parental, on le poursuit. Cette réincarnation sociale est vécue sur le mode de la réalisation de soi, de la réponse positive aux désirs les plus formels de la volonté personnelle. Comme en bien d'autres domaines de la vie sociale, le sentiment de liberté n'est aussi parfait que parce qu'il répond aux injonctions de déterminations objectives sous-jacentes. On vit une pratique d'autant plus sur le mode de la liberté qu'elle va de soi, que les principes en sont suffisamment intériorisés que ne pas s'y conformer est tout simplement impensable, et pour cela même non envisagé. Autrement dit, le nouvel entrepreneur fils de petit industriel embrasse la carrière avec le même sentiment de libre choix que les adolescents des lycées des beaux quartiers et des rallyes mettent dans leurs relations amoureuses et leurs projets matrimoniaux, comme par hasard endogames. Dans les autres classes sociales aussi, d'ailleurs, la liberté, ou du moins son sentiment, se résume à faire ce pour quoi on est fait.

Ceux des nouveaux entrepreneurs dont le milieu familial peut être considéré comme un vivier de chefs d'entreprise, à savoir les familles de la petite bourgeoisie entrepreneuriale, adhèrent à l'idée de la vocation. Les autres interviewés ont produit des récits incertains, chaotiques sous le rapport de la trajectoire professionnelle. Le trajet suivi a été hésitant et aurait pu prendre un autre cours. Soit que la famille ait été très éloignée du monde des affaires et que des carrières autres, dans la haute fonction publique ou ailleurs, aient pu être envisagées ou engagées. Soit qu'un accident (qui ne doit sans doute

qu'à un manque d'information d'apparaître accidentel) ait empêché une transmission réussie des modèles et des valeurs de l'entreprise. Les récits fondateurs apparaissent alors sous un jour aléatoire : ce qui a été donné l'impression que cela aurait pu être autrement. Ou encore ces récits ont une tonalité dramatique, révélant plus ou moins explicitement une blessure narcissique, une plaie mal refermée. Il n'y avait pas vocation, ou alors cette vocation a été contrariée. Il faut prendre en compte la tension psychologique née du drame sous-jacent pour expliquer la volonté qui a permis de vaincre les obstacles et qui a pu s'investir dans ce qui se présente comme une revanche, quel que soit ce envers quoi cette revanche prend son sens (famille, société, parent).

Ces trajectoires auraient pu s'infléchir autrement si elles n'avaient rencontré à un moment une conjoncture favorable à l'éclosion de la réussite exceptionnelle à laquelle elles ont fini par aboutir. À un certain moment, il y a eu cristallisation, une volonté forte mais imprécise quant à ses objectifs trouvant à se fixer sur une situation et produisant cette réussite qui aurait pu ne pas se produire sans cette rencontre, sans cette utilisation d'opportunités du champ économique.

Toutefois, les entretiens ne permettent pas de réduire complètement les profils de carrière à cette dichotomie. Il y a des cas où les nouveaux entrepreneurs sont les héritiers de petites entreprises dont ils refusent de reprendre la responsabilité, arguant d'une volonté de faire eux-mêmes leurs preuves. Les configurations sont diverses mais on peut estimer qu'elles présentent deux points forts : la vocation surdéterminée par le milieu familial et l'absence de vocation compensée par une volonté de revanche ou d'affirmation de soi qui rencontre la possibilité de se réaliser.

Or, ces deux pôles du rapport à la vocation sous-tendent les deux types d'attitudes et de dispositions que l'on peut caractériser comme dynastiques ou méritocratiques. Les familles déjà insérées dans l'univers de l'entreprise ne transmettent pas que les modèles et les valeurs propres à ce milieu, elles induisent aussi une certaine relation au temps où la lignée familiale est essentielle. Il semble bien que les dispositions dynastiques, la volonté affirmée de transmettre l'entreprise à ses descendants, soient d'autant plus marquées que l'on a affaire à une famille où les parents, voire les grands-parents, sont déjà des entrepreneurs, même très modestes. À l'opposé, les entrepreneurs issus de familles de fonctionnaires ou de salariés tendent à produire une représentation du monde fondée sur le mérite personnel. Et cela produit des effets décisifs sur l'attitude vis-à-vis de la transmission de l'entreprise.

Si la transmission de la fortune matérielle, non professionnelle, ne souffre guère d'exceptions, étant inscrite dans le droit, cette richesse ne semble pas suffire à fonder une lignée. Elle est déconnectée, dès la fin de la première génération, de ce qui en a été la source, l'entreprise étant vendue ou n'étant pas dirigée par les héritiers. Il n'y a guère de cas, semble-t-il, de dynastie bourgeoise qui ait pu s'établir sur une richesse qui ne se soit pas appuyée sur une œuvre entrepreneuriale transmise à la descendance. Certes, au fil du temps, l'entreprise fondatrice peut être vendue, disparaître du patrimoine familial et celui-ci peut alors se banaliser en fortune ordinaire, simple accumulation de patrimoines de rapport aussi anonymes que des portefeuilles de valeurs mobilières. Mais l'identité semble alors bien menacée, même lorsque, comme dans le cas des héritiers Wendel, les intérêts des membres de la famille sont gérés au sein d'un holding familial, ici la CGIP, qui s'est substitué aux usines sidérurgiques. Pour que cette volonté de maintenir une communauté dans la richesse elle-même perdure, il semble bien que la vitalité de la mémoire familiale soit décisive, celle-ci devant s'appuyer sur un passé en quelque sorte sanctifié pour résister à l'érosion résultant de la perte des signes identitaires, usines ou châteaux dans le cas cité.

Ce qui est donc en jeu à travers ces rapports à la famille dans sa gestion du patrimoine professionnel, ce sont des visions du monde très divergentes qui renvoient à des formes d'oppositions structurales dans de nombreux domaines. L'attitude dynastique a évidemment à voir avec un modèle noble où la naissance par elle-même donne des droits, même si ceux-ci sont assortis de devoirs. Il ne s'agit pas de déroger, et cela est vrai aussi pour l'héritier d'un empire industriel qui se doit, au moins,

de ne pas ruiner ce que les générations antérieures ont construit. À l'inverse le modèle méritocratique remet en cause la lignée, bien fragile alors, à chaque génération : la naissance ne saurait à elle seule accorder des droits exceptionnels, elle peut au mieux transmettre la richesse patrimoniale. Mais l'héritier doit par lui-même faire ses preuves pour ne pas déroger. L'héritier dynastique trouve dans son heureuse naissance une justification suffisante à être ce qu'il est, sous réserve qu'il assume les charges de sa chance. La personne trouve sa légitimité dans une entité qui la transcende, sa famille, sa lignée, puissance incontestable, garante de l'excellence. Dans la logique méritocratique, c'est à chacun de mettre en évidence ce qu'il mérite par ses propres œuvres. C'est à chacun de naître, de mourir et de faire ses preuves durant son existence. Recommencement sans fin, il n'y a pas dans la méritocratie cette continuité enchantée de la dynastie. La dynastie fonde sa légitimité dans l'immortalité symbolique, la méritocratie exigeant qu'à chaque génération cette légitimité soit reconstruite.

# I

## La tentation de l'immortalité symbolique

Dans ces dispositifs de représentations, dans ces schémas qui organisent la manière de penser le rapport au monde, il y a aussi une manière de traiter la question récurrente de la mort par affirmation de la dynastie comme entité dans laquelle l'individu peut trouver une réalité transcendante qui lui assure une certaine pérennité. L'immortalité symbolique prend sa source et de la force à travers la mise en place progressive d'un destin familial collectif.

Dans ce processus, pour les nouveaux entrepreneurs, il apparaît décisif que l'aventure entrepreneuriale soit déjà le fait de la génération des parents, voire des grands-parents. La construction dynastique s'appuie sur la création d'entreprises, de sociétés qui en manifestent la communauté des intérêts. Leur valeur symbolique est confortée par la possibilité de se référer aux générations précédentes, qui apportent de modestes éléments qui sont repris dans le récit des origines et qui fondent la logique dynastique. Celle-ci ne paraît pas pouvoir s'établir directement à partir du fondateur. Certes les lignées bourgeoises se réfèrent fréquemment à un tel ancêtre, mais les cas étudiés ici tendent à montrer que c'est plutôt par un processus progressif, sur plusieurs générations, que se fondent les dynasties. Il y faut une accumulation des richesses matérielles et symboliques qu'un seul individu paraît avoir beaucoup de mal à réussir. On ne crée pas une dynastie du premier coup. Il faut quelques racines, même modestes, pour que tienne l'arbre adulte. La mayonnaise dynastique ne prend qu'à force de tourner, il ne suffit pas de mettre les ingrédients (la réussite économique d'une affaire) dans le récipient pour que le miracle se produise, pour qu'émerge une entité transcendante à l'individu qui lui assure une pérennité au-delà du terme de sa vie, tout en lui offrant un passé antérieur à sa naissance. Pas de dynastie sans famille, bien entendu, mais justement : la fortune à elle seule ne saurait assurer l'émergence dynastique.

Cette immortalité symbolique, si elle assure une sérénité relative et donne une certaine assurance de soi, ne paraît pas toutefois suffire à annihiler toute angoisse existentielle. À un niveau de vécu plus quotidien, l'activité intense, l'emploi du temps saturé des entrepreneurs est une autre manière de traiter l'angoisse inhérente à la condition humaine. On est alors dans le registre de Pascal traitant du « divertissement ». Ceci n'est pas spécifique aux chefs d'entreprise : l'engloutissement du moi dans le travail peut aussi être le fait d'autres professions et des sociologues eux-mêmes. Dans ces hyperactivités il faut, pour une part au moins, voir un refuge face aux questions sans réponse, aux échéances ultimes et inéluctables. Les patrons se trouvent en situation de dénier la mort, de la sublimer par une sanctification de l'action.

Avec le libéralisme généralisé et le triomphe du marché, « le présent n'existe plus par lui-même, il est toujours un futur en puissance<sup>[35]</sup> ». La concurrence s'affirme alors « comme modèle dominant de légitimation de la réussite, et comme mode de vie<sup>[36]</sup> ». À tel point que selon Philippe Thureau-Dangin, la concurrence aurait pris la place de la mort comme aiguillon de la vie. L'évolution des sociétés développées va dans le sens d'une dénégation de la mort, qu'il s'agisse d'ailleurs de la mort humaine ou de la mort animale. Par simple effet mécanique de l'allongement de la durée de la vie humaine, de la raréfaction des morts précoces de jeunes enfants, la mort est moins présente dans des familles qui sont toujours plus restreintes. Par ailleurs, « l'influence des villes ne cesse de s'étendre<sup>[37]</sup> ». Si bien que nombre de citadins, jeunes ou moins jeunes, n'ont jamais vu tuer un animal de basse-cour, poule ou lapin. La mort est donc aujourd'hui une dimension de la vie largement occultée<sup>[38]</sup>. « On ne peut

vraiment comprendre l'attitude face à la mort, l'image de la mort dans nos sociétés, écrit Norbert Elias, si on ne les rapporte pas à cet accroissement relatif de la sécurité, du caractère prévisible de la vie individuelle, ainsi que de l'espérance de vie qui en résulte. La vie est plus longue, la mort est différée. La vue de mourants et de morts n'est plus chose quotidienne<sup>[39]</sup>. »

La vie des chefs d'entreprise apparaît comme tendue par la lutte permanente pour la conquête de nouveaux marchés, pour tenir en respect les concurrents, pour croître, condition qui permet seule d'éviter de disparaître. « La concurrence éloigne la mort : elle rend la vie moins tragique. Ou plutôt elle déplace le tragique de la fin vers le présent : elle intègre le tragique dans le quotidien même<sup>[40]</sup>. » Seuls de tels enjeux existentiels permettent de comprendre que les chefs d'entreprise montrent une grande réticence devant la cessation d'activité et le départ à la retraite. Pour les personnes extérieures à ce jeu du pouvoir et de la concurrence, ne pas profiter de manière hédoniste des richesses accumulées apparaît comme incompréhensible. Jusqu'à l'épouse qui peut exprimer sa lassitude, les enfants élevés et partis, de continuer à vivre à part de la passion de son époux.

Cette plongée dans l'action prend des formes nouvelles aujourd'hui, à travers le développement de la société capitaliste, mais elle ne fait que répéter les tentatives de toujours de l'homme fuyant sa condition mortelle. Comme le remarque Pierre Bourdieu, il y a quelque facilité à « rejeter dans l'ordre de la métaphysique » cette donnée anthropologique que constituent « la contingence de l'existence humaine, et surtout sa finitude dont Pascal observe que, bien qu'elle soit la seule chose certaine dans la vie, nous mettons tout en œuvre pour l'oublier, en nous jetant dans le divertissement, ou en nous réfugiant dans la “société”<sup>[41]</sup> ». Le travail, la réussite sociale, l'accumulation de richesses et de pouvoirs, autant de manières de tourner le dos à cette finitude insoutenable. « Or, comme Pascal le suggère, dans cette recherche de justification d'exister, ce qu'il appelle “le monde”, ou “la société”, est la seule instance capable de concurrencer le recours à Dieu<sup>[42]</sup>. » Un recours plein d'incertitudes et d'interrogations, de doutes et d'angoisses avec lequel on conçoit que les solides réalités de la fortune et de la concurrence entrent aisément en compétition.

Émile Zola, dans ses analyses sur l'argent sous le Second Empire, notait également cette volonté d'être au-dessus de la mêlée : « On perd, mais on gagne, on espère un bon numéro, mais on doit s'attendre toujours à en tirer un mauvais, et l'humanité n'a pas de rêve plus entêté ni plus ardent, tenter le hasard, obtenir tout de son caprice, être roi, être dieu<sup>[43]</sup> ! » Les êtres humains sont souvent prêts à croire en l'existence de Dieu bien sûr, mais aussi à l'importance de leur passage sur cette terre, à leur œuvre, qu'il s'agisse d'une entreprise, de livres, d'œuvres d'art ou d'une famille afin de se cacher leur finitude et la perspective de leur propre mort. Ceci est d'autant plus vrai aujourd'hui que l'espérance de vie s'est allongée et que le temps de travail a été réduit. Tous ces facteurs vont dans le même sens, une certaine vacuité de l'existence qui ne trouve plus dans l'urgence et la nécessité de quoi être aisément remplie. Autrement dit, avoir de lourdes charges de travail peut être vécu aujourd'hui comme un privilège, en tout cas être hautement apprécié par des personnalités dont les structures psychologiques les portent à chercher dans un temps plein, consacré à des activités envahissantes mais socialement parfaitement légitimes, un sens et une sécurité à leur existence.

## II

# La famille, cellule économique de base

### 1. Des héritiers aptes à hériter

Les transmissions d'entreprises, les héritages d'importance, ne vont pas de soi : il faut que le récipiendaire soit prêt à recevoir ce qui lui échoit et qui demande des dispositions adéquates. Le milieu familial joue ici un rôle essentiel dans la préparation des futurs héritiers.

L'exemple des barons Empain montre bien qu'une grande fortune industrielle ne peut se transmettre que si les enfants se montrent aptes et dignes de recevoir. Chez les Empain, un milieu familial déstructuré, atypique par rapport aux normes bourgeoises, a conduit à l'échec. Ainsi le premier baron, fondateur de la lignée, n'ayant pas immédiatement épousé sa maîtresse, avait deux fils conçus hors mariage. Ces enfants vivaient au domicile du père qui les présentait rituellement aux visiteurs comme étant « les enfants de [sa] sœur ». Cette illégitimité originelle laissa des traces profondes chez les enfants qui agirent en héritiers indignes de leur héritage, se sentant usurpateurs au-delà même de la clarification de leur situation, après que leur père les eut reconnus et eut épousé leur mère. De tels imbroglios se reproduisant aux générations suivantes, on conçoit qu'une lignée stable n'ait pu s'installer sur ces désordres<sup>[44]</sup>.

À l'inverse, les Rothschild ont su mettre en place un processus dynastique avec une rare détermination qui a montré son efficacité : deux siècles plus tard, la famille occupe encore une place tout à fait honorable parmi les grandes fortunes professionnelles<sup>[45]</sup>. L'un des secrets de cette réussite familiale exceptionnelle réside dans l'importance des mariages intrafamiliaux. À la troisième génération, sur les dix-neuf petits-enfants de Meyer Amschel, quatorze se marièrent au sein des différentes branches, allemande, anglaise, autrichienne, napolitaine ou française. La correspondance entre les cinq fils de Meyer montre que ce n'est pas là le fruit du hasard mais bien le résultat d'une stratégie familiale destinée à braver les usures et les aléas du temps. Celui-ci, dimension potentiellement menaçante pour le devenir des dynasties naissantes, devient un facteur de leur domination lorsqu'il est ainsi maîtrisé. Le temps devient alors un label, comme pour les vieilles maisons commerciales qui n'hésitent pas à souligner qu'elles existent depuis des temps immémoriaux. Comme la noblesse et les vieilles familles bourgeoises les plus avisées, les Rothschild ont ainsi su s'inscrire dans la durée et en tirer une part de leur légitimité et cette immortalité symbolique qu'accorde l'appartenance à une lignée.

Avoir une famille conforme est, selon Pierre Bourdieu, « une des conditions majeures de l'accumulation et de la transmission des privilèges, économiques, culturels, symboliques. La famille joue en effet un rôle déterminant dans le maintien de l'ordre social, dans la reproduction, non pas seulement biologique, mais sociale, c'est-à-dire dans la reproduction de la structure de l'espace social et des rapports sociaux [...]. Elle est le "sujet" principal des stratégies de reproduction<sup>[46]</sup> ».

### 2. Passage de l'individuel au collectif

La transmission des biens professionnels, dans la mesure où elle prend la forme de la succession à la tête de l'entreprise et où elle se traduit par l'ébauche d'une nouvelle lignée d'entrepreneurs, assimile l'individu au groupe familial. L'héritier, souvent solidaire d'autres membres de la famille

dans la transmission, devient membre d'un groupe qui le transcende, dans le moment présent, par la solidarité effective avec les autres héritiers, mais aussi dans le temps, avec la référence aux ancêtres fondateurs et l'omniprésence des générations futures. Rien de tel dans la transmission du capital culturel, processus dont la dimension individuelle est primordiale, ce que sanctionne d'ailleurs le système scolaire qui ne connaît que des individus.

On conçoit que ce passage de l'individuel au collectif dans les familles où les biens matériels sont importants conduise à une certaine prudence dans la gestion du système des alliances, puisque la transmission conduit à l'intégration dans le système de la confrérie des grandes familles.

Cette importance du groupe familial, de la lignée, rend compte de la position actuelle de la noblesse qui est loin d'avoir été réduite à une catégorie en déclin. La noblesse occupe toujours des positions enviables dans l'espace social deux siècles après la Révolution. Elle est présente dans la banque, mais aussi dans le capitalisme industriel. Parmi les nouveaux entrepreneurs, on trouve quelques personnalités issues des familles de la noblesse de robe, investies dans le service de l'État au plus haut niveau. Les réussites individuelles viennent alors abonder les autres formes de capitaux qui étaient déjà généreusement présentes. Mais les nouveaux entrepreneurs roturiers, saisis par l'esprit dynastique, sont conduits à se rapprocher des modes de vie, des manières d'être des familles nobles. Par là le milieu des affaires légitime en retour un groupe social, celui de la noblesse, qui fournit l'exemple à suivre. « Il semble bien que si la croyance en l'existence d'un groupe, qui serait à part, continue de se développer, c'est aussi parce qu'il y a un minimum de reconnaissance de la part de ceux qui entourent les descendants de la noblesse, et en particulier des bourgeois, au moins de la fraction d'entre eux qui sont toujours à la recherche d'un passé, d'un grand nom, d'un mode de vie aristocratique<sup>[47]</sup>. »

Mais la magie sociale qui permet d'attribuer des qualités spécifiques à ceux qui allient richesse et pouvoir sur plusieurs générations fonctionne aussi pour les bourgeois, qui fondent peu à peu, à l'image de la noblesse, de nouvelles dynasties.

### *3. Famille et pacte civil de solidarité*

Le débat sur le PACS, le pacte civil de solidarité, prend dans cette perspective un sens particulier. Les réactions des associations familiales, plutôt liées aux classes dominantes, sont révélatrices de cette importance de la famille pour certains milieux. Et ce, malgré les évolutions sensibles depuis quelques décennies, qui ont vu l'émancipation de la femme, la montée du divorce et celle du concubinage. Certes, le PACS ne concerne guère les familles de la haute société, comme le concubinage qui y reste une exception. Si les mariages y sont moins arrangés qu'autrefois, ils constituent une pièce maîtresse dans la transmission et la perpétuation de la lignée. Une institution aussi en vogue que les rallyes se comprend comme une instance particulièrement efficace de socialisation des enfants et des adolescents qui y apprennent à reconnaître d'instinct leurs semblables, à les préférer et à régler leur vie affective et matrimoniale sur ces canons.

À un autre étage de la société, les couches moyennes intellectuelles, très en pointe dans la bataille du PACS, entendent légitimer la liberté individuelle, dans ses dimensions familiales et sexuelles. La famille monoparentale, l'homosexualité, toutes les formes non conformes de la famille devraient être reconnues par l'État et bénéficier de la légitimité conférée par les institutions. Si l'on veut bien admettre que la famille est une création sociale, donc arbitraire, il nous semble que l'extension sans principe de cette notion fait le jeu des classes dominantes, qui ont bien tort de s'y opposer en se croyant menacées. La famille classique persistant dans les milieux privilégiés, ils s'assureront par là progressivement le monopole de la constitution ou de la reproduction de lignées, un peu comme la noblesse sous l'Ancien Régime. Tout semble se passer comme si ce progrès des libertés individuelles

conduisait de fait à un renforcement des processus de la reproduction sociale.

La conception du PACS semble confondre sexualité et lien social. Une confusion dans laquelle la noblesse et la haute bourgeoisie paraissent s'être gardées de tomber. Le roman (voir les rapports au sein du couple Guermantes chez Proust) ou la presse spécialisée (*Dynastie*) témoignent du fait que l'on sait dissocier la vie affective et les nécessités de la reproduction sociale. C'est une forme inattendue de la morale selon laquelle il faut savoir faire de nécessité vertu, plus courante en milieu populaire que chez les grands de ce monde. La charge de transmettre peut ainsi conduire à un compromis bien tempéré entre la vie sexuelle et la vie familiale.

### III

## L'affirmation de l'esprit dynastique

L'esprit dynastique existe dans certaines familles d'entrepreneurs dont la réussite est pourtant récente. Les grands-parents paternels de Jacques Bourgine, artisans boulangers, étaient originaires de la région de Nogent-sur-Seine, entre Provins et Troyes. On y trouve des terres à blé. « Vous aviez l'agriculteur qui cultivait le blé, le meunier qui moulait le grain et le boulanger qui, avec la farine, faisait le pain. » Compte tenu de la complémentarité de ces trois activités inscrites sur le même territoire, les enfants des familles de ces différents corps de métier se mariaient volontiers entre eux. Reprenant cette tradition, Jacques Bourgine a épousé la fille d'un agriculteur du Nogentais. Les familles étaient déjà alliées puisque, explique-t-il, « deux frères de mon père ont épousé deux sœurs du père de ma femme ». Celle-ci sera une épouse parfaite pour l'homme d'affaires que deviendra son mari. Souvent en voyage à l'étranger, aux États-Unis ou au Brésil, très pris par son travail, il trouvera en son épouse une aide précieuse. Elle a fait ses études secondaires au couvent des Oiseaux, s'est mariée très jeune et n'a jamais exercé de profession. « C'est une excellente maîtresse de maison, une excellente cuisinière, comme on n'en fait plus [...]. Elle m'assure la sérénité. » Son mari lui en est très reconnaissant et se félicite de leurs quarante ans de mariage. C'est elle qui a eu la charge de l'éducation des deux enfants, un garçon et une fille. Une éducation réussie, puisque le fils, Didier, a été promu, cela fait déjà quelques années, au poste de directeur général de la société Augros C.P. La transmission semble se faire dans les meilleures conditions.

Mais les parcours ne s'effectuent pas toujours de manière rectiligne. Didier Bourgine a fait des études de chirurgie dentaire, en réaction peut-être aux horaires de travail de son père et devant ses absences à répétition. Il réussit ses études, supposées pouvoir lui permettre un mode de vie plus serein. Mais, expérience faite, la filière choisie ne lui convient pas et il engage une carrière commerciale, en commençant comme simple visiteur médical. Puis il devint gérant d'une filiale européenne d'une société américaine qui diffusait du matériel paradentaire. Jacques Bourgine déclare l'avoir encouragé dans cette voie : « Je lui ai dit : tu vas faire ta gourme ailleurs et tu vas me démontrer que tu es capable de faire du business. » La démonstration étant faite, Didier Bourgine entre chez Augros C.P. dont il devient le directeur. Mais cela suppose une réorganisation financière de l'entreprise, des mesures institutionnelles, toute une stratégie familiale, des montages juridico-financiers sur lesquels on reviendra plus loin.

Malgré les discours qui déplorent les difficultés de l'entreprise familiale, malgré ceux qui annoncent régulièrement sa disparition comme archaïsme, des entreprises, et non des moindres, apparaissent comme des affaires de famille, où père et fils, frères et cousins se retrouvent dans la gestion d'un groupe dont la taille ne doit pas faire oublier l'importance de ces liens familiaux entre les dirigeants. Chez Paul-Louis Halley, l'esprit de la lignée s'est manifesté d'abord, symboliquement, par la reprise des prénoms, son père s'appelant aussi Paul. Petit-fils d'agriculteurs « montés » à la ville et y ayant fondé une épicerie qui devint rapidement une épicerie en gros, Paul-Louis Halley entra dans l'affaire paternelle après des études commerciales en Angleterre. Cette continuité s'est inscrite dans l'évolution même de l'entreprise, depuis la petite épicerie du départ jusqu'au groupe international d'aujourd'hui. Le groupe Promodès fut créé en 1961, en associant d'anciens concurrents de la maison Halley. Stratégie qui se révéla payante, si on en juge par les résultats spectaculaires du groupe qui figure aujourd'hui parmi les entreprises du CAC 40. « Cette affaire a été créée, se souvient Paul-Louis

Halley, en mars 1900, premier jour attesté de la comptabilité de mon grand-père. Je vais passer la main à peu près à la même date, fin 1999, un siècle plus tard. C'est-à-dire qu'en un siècle, il y aura eu trois patrons : mon grand-père, mon père et moi. Si le siècle prochain fait également trois patrons, je me dis que ce ne serait pas si mal ! » Pour arriver à ce résultat, des dispositions auront été prises. Non seulement les héritiers sont rassemblés chaque année en de grandes réunions familiales où leurs devoirs leur sont rappelés, mais encore des structures de réflexion et de discussion ont été mises en place afin d'aider cousins et cousines, pas nécessairement spécialistes du monde des affaires, à « prendre une décision qui a des impacts très importants sur l'entreprise, même s'ils ne travaillent pas dedans. Il faut les entraîner à cela ». Cette pédagogie de la décision est assurée au sein de groupes de travail, chacun étant doté d'un rapporteur. Les douze cousins et cousines et leurs dix conjoints sont ainsi préparés à aider les mandataires sociaux des structures familiales à opérer les choix qui leur incombent. Ou à prendre eux-mêmes des responsabilités directes dans la société civile mobilière et dans les deux autres sociétés par lesquelles la famille Halley contrôle le groupe Promodès.

Chez Sodexho, les dispositions prises par Pierre Bellon sont sensiblement moins dynastiques. « Depuis qu'ils sont jeunes, j'ai dit à mes enfants que, s'ils voulaient rentrer chez Sodexho, ils pourraient y rentrer comme salariés. Mais que leur position d'actionnaires très importants ou d'administrateurs ne leur donnerait pas de droits particuliers à l'intérieur de l'entreprise. Ce qui veut dire que pour progresser, ils devront faire leurs preuves et être promus par le management en place. » Sur les quatre enfants de Pierre Bellon, trois travaillent dans le groupe : deux de ses filles, à mi-temps, et son fils. Il a été convenu, entre celui-ci et son père, « qu'il valait mieux qu'il démarre et fasse ses preuves hors de l'entreprise ». Il commence à travailler à vingt-quatre ans chez Ecco, dans le travail temporaire. Voulant aller à l'étranger, il part en Espagne où il devient en quelques années directeur régional de cette société à Barcelone. « Il a fait ses preuves là-bas. Il a très bien réussi. Mais, quand il a eu trente ans, je lui ai dit que s'il voulait rentrer à Sodexho, c'était le moment. Parce qu'il fallait quand même qu'il apprenne le métier : même s'il y a des similitudes avec le travail temporaire, ce n'est pas le même métier. » François-Xavier Bellon entre donc dans le secteur santé de Sodexho où « il a fait ses armes ». Il doit partir au Mexique poursuivre la carrière ainsi engagée.

Selon Pierre Bellon, une telle démarche permet d'éviter la confusion des genres : actionnaires et administrateurs, ses enfants sont par ailleurs de jeunes cadres de l'entreprise. « Comme, depuis le début, j'ai expliqué tout cela à mes enfants, alors qu'ils étaient relativement petits, aujourd'hui ils me disent que dans leurs relations dans l'entreprise tout se passe bien. Et par ailleurs, quand je demande aux dirigeants si ça leur pose un problème, ils me disent que non. »

Il est vrai qu'il existe, auprès du conseil d'administration, depuis l'exercice 1996-1997, un « comité de sélection des administrateurs, des mandataires sociaux, et de rémunération ». Présidé par Rémi Baudin, vice-président du conseil d'administration, il comprend trois autres membres : Pierre Bellon, mais aussi François Périgot (ancien président d'Unilever et du Medef) et Édouard de Royère (ancien président d'Air liquide). Ces deux personnalités du monde des affaires ont été cooptées au conseil d'administration il y a quatre ans. « Je suis passé à un autre stade, explique Pierre Bellon. Compte tenu de la taille de l'entreprise, j'ai mis en place ce qu'on appelle le *corporate governance*. Mes enfants sont administrateurs parce qu'ils représentent le capital, mais j'ai de moins en moins de dirigeants au conseil parce qu'ils sont juges et partie. J'ai fait rentrer des administrateurs indépendants. C'est-à-dire des gens qui n'ont que très peu de liens avec le capital, aucun lien avec le management, aucun lien avec les fournisseurs, de façon à ce qu'ils soient des administrateurs indépendants. » Dans cette configuration, avec ce comité, les enfants de Pierre Bellon n'ont pas la garantie d'un accès automatique aux postes de direction du groupe. Le comité de sélection est d'ailleurs chargé de réfléchir à la succession de Pierre Bellon : « Si je disparaissais demain, il y a un successeur qui est désigné. » Le nom n'en a pas encore été révélé, mais l'adoption de cette disposition

a été rendue publique.

Mais, s'ils ne peuvent envisager d'accéder automatiquement aux postes de la direction du groupe Sodexho, les enfants de Pierre Bellon, en tant qu'actionnaires, ont eu leur place au conseil d'administration dès qu'ils ont atteint l'âge de la majorité. « Ils ont été administrateurs dès leur plus jeune âge et je leur ai fait donner une formation d'administrateur par les dirigeants de l'entreprise. Je leur ai expliqué quelles étaient leurs responsabilités en tant qu'actionnaires : rester unis leur permettrait d'assurer l'indépendance du groupe. » Dans ce souci, Pierre Bellon a demandé à Raphaël Dubrule, secrétaire général de Sodexho, d'assurer, avec Bernard Carton, directeur financier et avec la direction du plan, des réunions familiales, quatre fois par an, au sein de la Bellon SA, où sont examinés les plans de financement, la conception des grosses opérations et où ces membres familiaux du conseil d'administration de Sodexho recueillent toute l'information et la formation nécessaires pour jouer au mieux leur rôle d'actionnaire et d'administrateur.

Au-delà de la recherche de l'efficacité, de telles démarches sont aussi des éléments de légitimation de l'héritage qui, s'il donne des droits, « leur crée aussi des devoirs ». La dynastie est bien en place et Paul-Louis Halley assume parfaitement son rôle d'héritier alors qu'au fond, son père ne lui a transmis qu'une entreprise relativement modeste, mais il ne semble jamais avoir hésité à prendre la suite.

Le fils aîné de Paul-Louis Halley est responsable d'une des filiales du groupe en Argentine après avoir dirigé un hypermarché en Espagne. Paul-Louis Halley souhaiterait convaincre un neveu, actuellement conseiller financier à la City de Londres, de rejoindre un jour le groupe. « Le fils de mon cousin, Jean, un garçon très brillant, est sorti major de son MBA à North Western University à Chicago. Il travaille actuellement dans un cabinet de consultants. Je n'ai pas encore réussi à le convaincre de rejoindre Promodès. Il veut continuer probablement à faire ses preuves, mais j'espère quand même qu'on y arrivera un jour. Je lui ai proposé deux fois, et deux fois il m'a dit "non". » Dans ce cas, on se trouve proche d'une véritable dynastie qui, à l'instar des Peugeot, assure la continuité familiale sur celle de l'entreprise et sur son développement continu.

Si la cooptation familiale est monnaie courante, l'accent est toujours mis sur la nécessité de ne recruter de cette manière que des collaborateurs sur lesquels on puisse réellement compter. « Ce qu'on essaie, précise Paul-Louis Halley, c'est qu'ils aient fait leurs preuves ailleurs pour qu'ils rentrent avec une certaine légitimité, qu'ils n'arrivent pas comme des gens inexpérimentés en sortant avec leur peau d'âne de l'école. » C'est qu'en effet il ne s'agit pas seulement de transmettre une entreprise, il faut aussi faire passer une autorité, la capacité à diriger. Car ce recours à la parenté doit s'intégrer dans l'une des tâches les plus incontournables de tout dirigeant d'entreprise : savoir déléguer les responsabilités et choisir des collaborateurs sur lesquels s'appuyer en confiance. Aussi serait-il un peu court de parler de népotisme : les dirigeants d'entreprise qui font appel à leurs enfants ou leurs neveux recherchent aussi à s'entourer de proches auxquels, *a priori*, il paraît plus raisonnable de faire confiance, les intérêts objectifs étant identiques car il y a une identité commune à défendre et à reproduire, une identité cristallisée dans un même patronyme. La famille favorise l'esprit de corps et de solidarité.

Dans ces cas, comme dans ceux de Rémy Robinet-Duffo, de Louis Roncin ou d'André Rousselet, la famille et l'entreprise fonctionnent en symbiose. Charles Robinet-Duffo fait partie du comité exécutif de l'entreprise paternelle. Le jour de sa naissance, en 1969, son père a fait déposer auprès de chacun de ses « collaborateurs », ils étaient à l'époque autour de 380, une bouteille de champagne. Et depuis, le fils a toujours été associé de près au groupe Henner, sous la forme de stages dès l'âge de quinze ans. La femme de Louis Roncin a la responsabilité administrative de la société de services en ligne sur Minitel et sur Internet. L'un de ses gendres travaille dans l'une des filiales. Louis Roncin compte sur sa troisième fille, qui finit des études d'expert-comptable : « Dans deux ans, je pense que je la récupérerai comme responsable administratif. J'aimerais bien que mes enfants travaillent dans

l'entreprise. » Mais en même temps, à un autre moment de l'entretien, il dit que « ce n'est pas moral d'hériter, c'est contraire à ma théorie de l'argent, la richesse doit être la récompense du travail et du mérite ». Les trois enfants d'André Rousselet sont déjà fortement associés à l'entreprise G7. Son fils aîné Nicolas, qui a fait ses études à HEC, est directeur général, sa fille, mariée à un architecte, est membre du conseil d'administration, et le troisième, Philippe, diversifie les activités de la G7 dans la production cinématographique et audiovisuelle.

Les quatre enfants du président fondateur de Sodexo sont membres de son conseil d'administration. Trois travaillent à Sodexo. Mais ils n'ont pas de poste de responsabilité de premier plan dans le groupe et n'appartiennent pas au comité de direction générale. La fille aînée de Pierre Bellon, Sophie, est à la direction financière du groupe, Nathalie est directrice commerciale de la filiale française Sodexo Prestige. Toutes deux, ayant charge de famille, travaillent à mi-temps. La troisième fille de Pierre Bellon ne travaille pas dans le groupe et on a vu que son fils y a engagé une carrière. Mais, selon Raphaël Dubrule, comme au dire de l'intéressé, Pierre Bellon s'interdit de confondre la généalogie et les compétences. Il a soigneusement préparé ses enfants à être actionnaires et administrateurs, il peut même les encourager à entrer à Sodexo, mais leur accès à des postes de haute responsabilité reste suspendu à l'appréciation du management en place et à celui du comité de sélection.

François Pinault a placé son fils aîné à la tête de la Fnac. À Christine Ockrent qui lui demande s'il espère être le fondateur d'une nouvelle dynastie familiale, il répond que non. « La notion de dynastie n'a plus de sens dans le monde moderne, explicite-t-il. Mais si le relais peut être assuré par quelqu'un à la hauteur et bien rodé à l'exercice du pouvoir dans l'entreprise, pourquoi pas ? Il n'y a aucune raison de ne pas donner sa chance à un de ses enfants s'il en a le talent. Le cumul dans la famille du management et du capital est bien sûr plus performant, à condition que le talent soit là. Les décisions se prennent plus vite, le capital est stable par définition<sup>[48]</sup>. » Il y a un vice de forme dans ce raisonnement : le patron qui décide de qui a du talent et de qui n'en a pas pour s'entourer de collaborateurs, et éventuellement pour s'en séparer, est en l'occurrence aussi le père. On peut supposer que l'objectivité du jugement est alors susceptible d'être biaisée. Il reste que la légitimité du recrutement est fondée sur une prise en considération, réelle ou supposée, des compétences, et non explicitement sur les liens de parenté qui apparaissent immédiatement comme du népotisme.

Ces familles sont dans un processus de constitution de lignées. Neuves, elles ne sauraient encore prétendre à entrer dans le cercle très fermé des hénokiens qui regroupe des familles d'entrepreneurs jouissant de la qualité la plus rare, celle qui fait la magie de la noblesse, l'inscription dans la durée, dans le temps, dans cette dimension de la condition humaine la plus impossible à maîtriser. Sans avoir aboli le temps, les hénokiens peuvent se targuer d'avoir moins mal réussi que les autres à en contrôler l'écoulement<sup>[49]</sup>. Neuf entreprises françaises font partie de ce cercle étroit à dimension internationale. Ces entreprises sont au moins bicentennaires, comme les spiritueux Marie-Brizard ou la joaillerie Mellerio. Gérer au même rythme famille et entreprise ne va pas de soi. On est le plus souvent face à des attentes et à des temporalités divergentes, ou au moins en décalage. Ces vieilles familles représentent des exceptions, mais qui, dans le monde des affaires, sont aussi des exemples.

## IV

# Aléas familiaux et esprit dynastique

Dans le cas de Jacques Bourguine, l'esprit dynastique s'inscrit dans une tradition familiale de l'autonomie professionnelle qui s'appuie sur des structures familiales stables. La chaîne des générations est constituée et il manifeste sa satisfaction vis-à-vis des dispositions commerciales qu'il lui a déjà semblé pouvoir déceler chez son petit-fils. Cette satisfaction renvoie à la mise en place réussie d'une lignée qui paraît devoir passer sans dommage l'épreuve de la deuxième génération et qui voit s'annoncer sous les plus favorables auspices la troisième. Dans la famille Bourguine, la stabilité est certainement un facteur positif. L'exemple des Empain tendrait à montrer que le désordre familial nuit définitivement à la transmission entre les générations.

Mais dans le cas de la famille Empain, il s'agissait d'un désordre généralisé. La péripétie d'un divorce, devenue ordinaire, au moins statistiquement, ne semble pas porter à conséquence au point de remettre en cause l'établissement d'une lignée. Ainsi Jean-Pierre Savare a divorcé, mais ses trois enfants travaillent dans son entreprise. Sa fille aînée, mariée à un Canadien, est présidente de la société canadienne appartenant à la division Loterie, à Montréal. Son fils centralien est prêt à prendre la relève du père. Son autre fille, avec un diplôme d'une école de commerce, titulaire d'un DESS d'études financières, est à la direction de la trésorerie du groupe. De plus, la sœur de Jean-Pierre Savare est chargée de la communication, et son ex-femme occupe le poste de contrôleuse de gestion. « J'ai une petite vocation de *pater familias* », reconnaît-il, en souriant devant la longueur de cette liste. D'autant qu'il faut encore compter avec la présence de deux cousines et d'un cousin. « J'ai un très gros potentiel paternel. Peut-être parce que j'ai eu un très gros déficit. » D'ailleurs, cet esprit de famille s'exerce au sein même du groupe, auprès de ses 2 750 salariés. « Chez moi, il n'y a pas de syndicat, sauf dans la société française de cartes à puce, pas de comité d'entreprise, c'est la démocratie directe. Je vais dans toutes les usines, je fais des causeries par groupe de vingt, une heure et demie, cela me prend trois jours, et on discute de tout, de nos joies, de nos peines, de ce qu'on veut faire, de ce qu'on va faire, de ce qu'on a réussi, de ce qu'on a raté. Des conditions de travail, des salaires : on parle de tout [...]. Et ça fait quatorze ans que ça dure. Oberthur, c'est Athènes, l'Athènes antique de la naissance de la démocratie. »

Le *pater familias* agit donc en patron paternel, pratiquant ce paternalisme qui désigne un rapport social dont l'inégalité est déniée, transfigurée par une métaphore sociale qui assimile le détenteur de l'autorité à un père et les agents qui y sont soumis à ses enfants<sup>[50]</sup>. Cette métaphore pratique tend à transformer les rapports d'autorité et d'exploitation en rapports éthiques et affectifs. Le devoir et le sentiment se substituent au règlement et au rapport de force. Mais le paternalisme suppose une personnification de l'entreprise dont l'image doit se confondre avec celle du patron, incarnation d'un père mythique et nourricier. À travers la constitution de lignées, c'est tout le groupe familial qui se trouve investi des droits et des devoirs du paternalisme. La famille devient alors famille nourricière, comme peut l'être la famille de Michelin à l'échelle de l'agglomération de Clermont-Ferrand.

Pierre Blanc a appris le métier de la restauration dès son enfance. « Je pense que si j'ai réussi, c'est parce que j'ai vraiment aimé mon métier, dit-il. Je l'aime toujours beaucoup. On est dans un métier où on peut faire plaisir à son client. On sent si le client est content ou pas [...]. C'est un métier honorifique [...]. Mon père était boucher et restaurateur. Tant qu'il disait qu'il était boucher, il n'était pas considéré. Le jour où il disait : "Je suis restaurateur, je tiens *Le Pied de cochon*", on lui

manifestait de la considération. » La constitution d'une lignée est certes fondée sur l'intérêt économique mais les gains affectifs et psychologiques qu'il y a à reprendre le flambeau entrent également en compte.

Encore faut-il que la femme avec laquelle on souhaite fonder sa famille soit prête à accompagner et soutenir les efforts à entreprendre. Or, la première épouse de Pierre Blanc n'a pu suivre le rythme. « Nous n'étions pas sur la même longueur d'ondes. Moi j'étais d'abord travail. Famille, mais travail. Et pour elle le métier était trop dur à accepter. Il a fallu que je fasse un choix, et mon choix s'est fait sur le professionnel. » La logique dynastique, déjà instaurée par un père qui avait très vite compris que pour aménager sa succession un entrepreneur ne s'y prend jamais trop tôt, et qui avait su régler la transmission de son patrimoine professionnel dans les meilleures conditions, dès les années 70, ne pouvait s'accommoder d'une épouse trop peu motivée pour accepter d'organiser sa vie en fonction des intérêts primordiaux de l'entreprise.

L'esprit familial a présidé à la création, par les frères Pierre et Jacques Blanc, de la chaîne de restaurants *Chez Clément*, baptisée du prénom de leur père. « J'ai trouvé que c'était un bon clin d'œil. D'abord c'était un nom qui d'une façon marketing, faisait cuisine à l'ancienne, traditionnelle. C'était également une manière de remercier mon père. » Le label familial est encore affirmé à travers le nom donné à leur holding par les deux frères, cadets de quatre garçons : *PJB Holding*, c'est-à-dire Pierre et Jacques Blanc Holding.

Cette dimension familiale se traduit encore par la présence de membres de la famille dans les sociétés du groupe. La fille de Pierre Blanc, qui a fait des études commerciales à l'ISG (Institut supérieur de gestion), a une fonction essentielle. « On lui a donné comme attribution la gestion des achats, ce qui est un poste important puisqu'il représente 25 % de notre chiffre d'affaires. » Le gendre de Pierre Blanc dirige l'un des restaurants du groupe. Pour l'instant, les deux enfants du plus jeune frère poursuivent leurs études. « Nous sommes prêts à les accueillir, encore faut-il qu'ils en aient la volonté [...]. Je crois qu'il faut que cela soit volontariste et non pas une contrainte. »

Pierre Blanc se vit comme « un homme de devoir ». Il se considère comme l'usufruitier de ce que lui a transmis son père, dépôt qu'il se doit de restituer aux générations suivantes. À la manière des descendants des vieilles familles nobles ou bourgeoises, Pierre Blanc, « très tôt », s'est dit : « Ce dont j'hérite ne m'appartient pas et je dois le restituer. Par contre, ma valeur ajoutée, j'ai le droit d'en faire ce que je veux [...]. Mais ce dont j'ai hérité, je n'ai pas le droit de le dépenser. Je dois le transmettre avec des intérêts. » En conséquence, le holding qui regroupe les différentes sociétés héberge au sein de son conseil d'administration, outre Pierre Blanc, son frère Jacques, un autre frère, sa fille et sa tante. Une organisation résolument familiale dont l'on trouve les prémices dans la façon dont le père lui-même organisa sa succession. Il fit en effet trois donations successives à ses enfants. « Une pour préparer le terrain, explique Pierre Blanc, une deuxième pour finaliser les opérations, et la troisième pour abandonner l'usufruit. » Le secteur de la viande a été attribué aux deux fils aînés et les deux plus jeunes ont reçu les trois restaurants, *Le Pied de cochon*, *Le Grand Café des Capucines* et *L'Alsace à Paris*.

Ainsi, malgré un divorce, les patrons d'aujourd'hui peuvent réussir la transmission familiale. Comme pour la religion, on voit que le contexte historique, à travers le déclin de la pratique religieuse ou l'évolution des mœurs, joue un rôle considérable dans la définition des conditions de réussite de la transmission.

## V

# Héritage et idéologie méritocratique

Si Jacques Bourguine, Jean-Pierre Savare, Pierre Blanc et Paul-Louis Halley sont des entrepreneurs pour lesquels la dimension dynastique est une composante de leur action et de leur réflexion, il en est d'autres pour lesquels cette préoccupation est moins présente : « Je ne suis pas Lagardère, moi », proclame Jean-Marc Lech, voulant marquer ainsi que, contrairement au patron de Matra-Hachette, l'une de ses préoccupations majeures n'est pas de placer un descendant à la tête d'IPSOS. « Sur le problème de la transmission, poursuit-il, j'ai une attitude assez ambivalente. Pourquoi transmettre ? Est-ce qu'ils méritent qu'on leur transmette ? » Petit-fils d'un ouvrier polonais immigré, fils d'un ingénieur d'Usinor monté dans la hiérarchie de l'entreprise par la promotion interne, il a des origines proches de Robert Zolade, fils d'un ouvrier tapissier, polonais lui aussi, qui réussit à créer une fabrique de meubles dans le faubourg Saint-Antoine. Deux origines modestes donc, et des ascendants qui ont amorcé une ascension sociale. Peut-être faut-il chercher dans cette réussite d'autant plus exceptionnelle que le point de départ est loin de celui aujourd'hui atteint, les raisons de cette détermination à faire en sorte que les enfants aient aussi à faire leurs preuves. Comme si, ayant vécu une expérience difficile mais qu'ils jugent formatrice et réussie, ils voulaient leur ménager le privilège paradoxal de s'affronter aussi au monde réel et à ses enseignements.

Jean-Marc Lech, très tôt, veut s'émanciper des conditions de vie du bassin industriel de Valenciennes. Ses deux mariages ont sans doute à voir avec cette détermination, puisque le petit-fils d'immigrés polonais se mariera avec deux femmes de la bourgeoisie fortunée. Mais surtout après des études supérieures moyennes, la volonté de sortir du lot lui permet de valoriser à un niveau rare des diplômes de philosophie et de sociologie généralement peu monnayables dans le champ des affaires.

Vis-à-vis de l'entreprise, Jean-Marc Lech trouve, comme Robert Zolade, que l'héritage n'est pas moral. « Je crois qu'il faut que les enfants se débrouillent par eux-mêmes. » Par ailleurs, il ne leur parle que rarement de son métier. Il préfère les encourager dans leurs choix personnels. « Si, gâtés comme ils le sont dans leur vie quotidienne, ils n'ont qu'une seule idée, celle de reproduire, c'est incompréhensible pour moi ! »

Il existe aussi un autre point commun entre Jean-Marc Lech et Robert Zolade : ils sont l'un et l'autre associés à un partenaire, depuis le début de leur entrée dans le monde des affaires. Et, dans l'un et l'autre cas, il s'agit d'un ami proche, et non d'un membre de la famille. Les parts de la société ou du groupe sont partagées entre les deux, de même que les responsabilités. Il s'agit d'amitiés anciennes et présentées comme fortes. Les collaborations les plus proches ont été recherchées et trouvées dans l'amitié et non dans le cercle familial : la dissociation des affaires et de la famille est sans doute la première manifestation de la réticence à adopter l'attitude dynastique.

Dans le cas de Jean-Marc Lech, le bicéphalisme va loin : il partage son bureau avec son associé, Didier Truchot, afin de bien faire comprendre que la direction d'IPSOS comprend deux directeurs à égalité et interchangeable dans une certaine mesure. Ce qui n'est pas sans effet sur l'attitude vis-à-vis de la transmission. « Notre désir à tous deux n'est pas de faire quelque chose de patrimonial. C'est-à-dire qu'on n'est pas du tout comme Lagardère ou Antoine Riboud<sup>[51]</sup>. Les enfants n'ont rien à faire ici. » Didier Truchot est dans la même situation familiale avec quatre enfants issus de deux mariages différents, il a une licence de sociologie et une licence de sciences économiques. On ne peut donc comprendre l'attitude de Jean-Marc Lech par un souci de ménager un partenaire qui serait dans une

structure familiale par trop différente.

On peut rendre compte de cette posture, et de celle de Robert Zolade, par le fait que ces hommes d'affaires ne doivent rien qu'à eux-mêmes. Avec cette différence que Robert Zolade était tout de même l'héritier d'un petit patron du meuble du faubourg Saint-Antoine et qu'il a délibérément choisi de recommencer à zéro, du moins de ne pas reprendre l'affaire paternelle pour construire quelque chose qui soit à lui.

Jean-Marc Lech fonde ses dispositions sur l'idéologie républicaine et méritocratique. Il doit toute sa carrière dans le sondage d'opinion à ses mérites scolaires et à son efficacité professionnelle, d'abord à l'IFOP puis à IPSOS. Son capital scolaire est son seul capital de départ. Quand il dit à propos de ses enfants : « qu'ils se débrouillent », il renvoie à cette idéologie, ce que corrobore d'ailleurs son engagement autrefois dans l'UNEF (Union nationale des étudiants de France) et au parti socialiste. La société doit donner ses chances à chacun, sur la base de ses propres mérites et non des privilèges de la naissance.

On retrouve cette attitude chez Robert Zolade. « Il n'y a pas de tradition patrimoniale dans la famille, explique-t-il. Rien n'a été transmis par les générations précédentes. » Il s'est marié assez tard, à l'âge de trente-sept ans, avec une femme rapatriée d'Afrique du Nord, dont les parents étaient eux aussi dans l'industrie du meuble. Le couple aura une fille, âgée de dix-huit ans en 1998. Sa femme, directrice d'une boutique de haute couture dans le faubourg Saint-Germain, a une vie professionnelle très active et autonome par rapport à celle de son mari. Leur fille était dans une classe préparatoire à HEC au moment de l'enquête mais, selon son père, elle était encore trop jeune pour avoir un projet professionnel.

Robert Zolade, comme Jean-Marc Lech, se montre critique envers la logique de l'héritage. Il se dit attaché au travail personnel, au mérite de l'individu. Au fond, tout se passe pour l'un et pour l'autre comme s'ils souhaitaient pour leurs enfants qu'ils connaissent les mêmes joies, voire la même ivresse de la réussite, de la réalisation d'un projet personnel, qui apparaît bien proche de la réalisation de soi. Certes, Jean-Marc Lech et Robert Zolade aideront leurs enfants. « Mais il faut d'abord que ma fille prouve qu'elle est capable de faire quelque chose par elle-même », conclut Robert Zolade. Peut-être oublie-t-il un peu vite ce qu'il peut devoir à la réussite de ses propres parents, qui lui ont certainement inculqué les rudiments de la culture entrepreneuriale, qu'il a su ensuite faire fructifier grâce à un capital scolaire important (Sciences-Po et doctorat de sciences économiques), ces deux atouts faisant aujourd'hui de lui un grand patron. Mais pour Robert Zolade comme pour Jean-Marc Lech, l'accent est mis, d'ailleurs à juste titre, sur l'aventure personnelle et les efforts pour atteindre les sommets où ils sont parvenus. L'attitude méritocratique suppose la probabilité de la réussite personnelle. Elle rassure en ouvrant l'éventail des possibles, au moins dans l'imaginaire social. Elle donne une image légitimatrice d'une société ouverte, dans laquelle la compétition serait d'autant plus justifiée et socialement bénéfique qu'elle permettrait à chacun de réaliser ses ambitions en raison des moyens personnels réels et non hérités dont il disposerait.

Lorsque la fortune professionnelle a été construite pour l'essentiel grâce aux compétences personnelles du propriétaire et fondateur, à son niveau d'études et à sa capacité entrepreneuriale et managériale, on se trouve dans une situation proche de celles de l'artiste ou du sportif ayant réussi. Ceci explique qu'un homme comme Marc de Lacharrière, pourtant issu d'une famille de la noblesse, n'envisage pas, pour l'instant au moins, la suite de son entreprise avec ses enfants : « Si mon fils veut être général, qu'il soit général. Si ma fille, ou mon fils d'ailleurs, veut se consacrer à une association humanitaire, c'est parfait. Tout projet de création et d'épanouissement personnel sur le plan professionnel sera favorisé par le père. » Jean-Charles Naouri, Raymond Obermajster et Francis Reversé sont dans des dispositions très proches de celle-ci. Jean-Louis Schmitlin, qui a quarante-trois ans et six enfants, est le patron de la société de gestion de matériel informatique Parsys (plus de 600

millions de chiffre d'affaires). Il déclare en octobre 1998 au *Revenu français* qu'il n'a pas du tout l'intention de transmettre Parsys à ses enfants : « Je ne veux pas une entreprise familiale, mais plutôt une famille entrepreneuriale. » Signifiant par là qu'il est prêt à encourager ses enfants à monter leur propre entreprise. « Si l'un d'eux me soumet un projet solide, il trouvera en moi un "capital-risqueur" généreux et bienveillant. »

Comme l'artiste ou le sportif, l'homme d'affaires qui doit d'abord à lui-même sa position sociale ne saurait transmettre les éléments personnels de sa réussite. Ces entrepreneurs dont une part importante de leur réussite revient à leurs initiatives et à leurs efforts n'entendent pas mâcher le travail à leur descendance et lui offrir sur un plateau un avenir en or. C'est pour eux que le passage de la première à la seconde génération sera le plus délicat. Pour les autres, la voie a déjà été tracée. Les ascendants ont déjà esquissé les pratiques dynastiques que Robert Zolade et Jean-Marc Lech font plus qu'hésiter à mettre en œuvre. À partir de ces orientations divergentes, des stratégies contrastées sont mobilisées pour affronter les inexorables échéances de la transmission de l'entreprise.

### III

## LES STRATÉGIES FAMILIALES

Pour un chef d'entreprise, organiser l'avenir c'est prévoir sa succession, autrement dit la suite de l'histoire en son absence. Les entretiens n'ont pas toujours été aisés à mener, parce qu'ils abordaient des dimensions existentielles et que derrière les problèmes de technique financière affleuraient des sujets beaucoup plus intimes, concernant les enfants, le sens de l'existence et la mort. Même une publication aussi peu lyrique que *Le Revenu français* souligne cette difficulté : « Quel sujet plus intime pour un chef d'entreprise que celui de la transmission ? Il le conduit à réfléchir sur sa vie, passée à bâtir son affaire, sur son patrimoine, sur ses enfants et leurs aptitudes, sur sa disparition<sup>[52]</sup> ... »

Contrairement à une image très répandue, le capitalisme familial n'est pas réduit, en France, à une peau de chagrin. Le quart des entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 2 milliards de francs appartiennent à des personnes physiques. On compte 93 sociétés familiales parmi celles qui composent l'indice SBF 250, et le plus sélectif CAC 40 comprend des sociétés comme Pinault-Printemps-Redoute, Sodexho ou Promodès, contrôlées par des personnes ou des familles. La bonne santé des sociétés familiales est attestée par la création d'une Sicav en juin 1996. La société de Bourse Oddo et Cie l'a composée à partir de valeurs à caractère familial comme Bic, Carrefour, l'Oréal, Sodexho, Clarins, Promodès, LVMH, Michelin ou SEB. Ces entreprises familiales emploieraient quelque 10 millions de salariés et les problèmes de leur transmission, en cas de succession, mettraient en jeu, chaque année, environ 200 000 de ces emplois<sup>[53]</sup>.

Selon l'ASMEP, Association syndicale des moyennes entreprises patrimoniales, 150 entreprises familiales ont été vendues à des groupes étrangers depuis trois ans. Et selon son président, Yvon Gattaz, ces ventes se sont traduites, deux fois sur trois, par des pertes d'emplois.

La question de la transmission concerne l'avenir de l'entreprise et les mesures adoptées en faveur des héritiers ne sont jamais indépendantes de celles qui visent à assurer la pérennité de l'activité. Les positions envisagées ne mettent pas seulement en jeu une famille et ses générations. Elles ont toujours à prendre en compte cette question incontournable du devenir de la société et de ses salariés. D'autant que le dirigeant n'est pas seul mais qu'il s'est entouré de collaborateurs très proches ou même associés dans une codirection de l'entreprise. Aussi la transmission n'est jamais une affaire strictement privée, comme cela peut être le cas lorsque le patrimoine est un simple patrimoine de jouissance n'impliquant pas aussi directement l'existence d'autres agents sociaux. La dimension publique, sociale de ce processus de transmission est d'autant plus accusée que la taille de l'entreprise est plus importante.

Sans doute faut-il voir, dans le souci affiché par le dirigeant d'entreprise que l'héritier fasse d'abord ses preuves, une conséquence des responsabilités qui l'attendent. Certes, les entrepreneurs ne font pas fortune pour donner du travail à ceux qui n'en ont pas. Comme l'écrit Paul Didier, « selon la lettre même de nos codes, l'objet essentiel, l'objet véritable de la société [commerciale] n'est-il pas de réaliser et de distribuer des bénéfiques<sup>[54]</sup> ? ». Mais en tant qu'agents pris dans un système social, en tant qu'acteurs particulièrement exposés à l'observation et à la critique, les entrepreneurs ne peuvent ignorer le destin de leur entreprise, après leur retrait ou leur mort. En outre, cette entreprise est leur création, le résultat de leurs efforts. Ils ne peuvent s'en détourner, y ayant beaucoup investi financièrement et personnellement. Les enjeux sont donc aussi identitaires et existentiels.

# I

## Un cas particulier pour la transmission : l'entreprise à deux têtes

Parmi les patrons interviewés, trois ont formé un binôme entrepreneurial avec un ami. Jean-Marc Lech et Didier Truchot sont coprésidents d'IPSOS dont ils se partagent la majorité des parts. Robert Zolade et Francis Markus font de même pour le Groupe Élior. Frank Ténot et Daniel Filipacchi ont fondé ensemble *Pour ceux qui aiment le jazz* et *Salut les copains*, deux émissions mythiques qui ont précédé le groupe de presse Hachette-Filipacchi dont ils ont revendu ensemble les parts qu'ils possédaient. Par ailleurs, les frères Pierre et Jacques Blanc sont associés dans la gestion des restaurants parisiens dont ils sont les copropriétaires et Yvon Gattaz a créé la société Radiall avec son frère Lucien.

La situation de bicéphalisme entrepreneurial pourrait complexifier la question de la transmission. En fait, il semble que ce soit plutôt un facteur d'aménagement concerté et maîtrisé de l'héritage, dans la mesure où la double direction impose une discussion permanente des décisions et une grande concertation entre les intéressés. Moins seul, le codirigeant d'une entreprise de ce type l'est aussi lorsqu'il faut faire face aux exigences de la succession.

### 1. Deux présidents, un bureau

En 1982, Jean-Marc Lech quitte l'IFOP avec une dizaine de collègues pour intégrer collectivement IPSOS, autre institut de sondage fondé en 1975 par son meilleur ami, Didier Truchot. Selon sa notice dans le *Who's who*, celui-ci est le fils d'un ingénieur de la SNCF. Entre 1975 et 1982, le jeune institut avait frôlé la faillite à plusieurs reprises. Cela n'a pas découragé Jean-Marc Lech, toujours décidé à faire équipe avec cet ami, comme lui passionné de football et avec lequel il passait de nombreux week-ends. « J'arrive avec une dizaine de personnes. On va se tasser un peu au début, on va mettre du fric, on va faire une coopérative de cadres et puis on va se débrouiller. » Une société civile est constituée entre les cadres qui détiennent un tiers des actifs. Didier Truchot et Jean-Marc Lech se partagent les deux autres tiers. Celui-ci a investi 100 000 francs et en a avancé 200 000 autres. Ces sommes provenaient de l'héritage de son père, décédé en 1981.

Le chiffre d'affaires de la société a flambé en quelques années, passant de 12 millions de francs en 1982 à 1 350 millions en 1998<sup>[55]</sup>. IPSOS compte aujourd'hui 1 500 salariés. Ces résultats sont tout à fait satisfaisants du point de vue du chiffre d'affaires par employé : « Dans notre métier, on compte autour d'un million par individu. » Ipsos, outre les sondages d'opinion, assure la mesure de l'efficacité de la publicité, les études de recherche marketing concernant les produits et les services, les enquêtes sur les médias, enfin les baromètres de satisfaction de clientèle.

Didier Truchot et Jean-Marc Lech sont coprésidents du groupe, le premier s'occupant au tout début plutôt des médias, le second de l'opinion publique. Mais, très délibérément, comme on l'a déjà souligné, ils partagent le même bureau « pour que tout le monde comprenne bien le mode de fonctionnement d'IPSOS », basé sur une solidarité et une amitié sans faille entre les deux dirigeants. C'est ainsi que Jean-Marc Lech fut le témoin de mariage de Didier Truchot, et réciproquement : les relations dépassent le simple domaine professionnel. « Tout cela est assez consanguin », relève avec un certain humour Jean-Marc Lech.

Toutefois, depuis qu'ils travaillent ensemble à IPSOS, les deux amis ont décidé de ne plus se voir

beaucoup en dehors des relations de travail de façon à se préserver des marges de liberté. Et, pour que leur entente puisse durer, ils ont mis au point quelques règles de cohabitation. Par exemple, « celui des deux qui veut avoir raison a raison : on ne se critique jamais ». Sage précepte sans doute, mais qui admet implicitement que ce n'est pas si simple. Si l'un des présidents fait une erreur, c'est éventuellement à l'autre d'en rattraper les conséquences, en particulier financières. « On a toujours pensé, tous les deux, que l'on réussirait. Quand vous êtes deux, et qu'aucun ne critique l'autre, vous avez beaucoup de liberté. Non seulement on ne se critique jamais, mais on se pousse ! La seule chose, conclut Jean-Marc Lech, c'est que nous savons toujours où est l'autre. Mais après, il n'y a pas de compte rendu entre nous deux. On fonctionne avec des téléphones, quel que soit l'endroit où l'on se trouve. Et je pense que le succès vient de cette double liberté-là. » Une telle complicité n'est pas sans effets sur les stratégies de la transmission.

## *2. Pouvoir compter sur l'autre*

Dans le monde des affaires, ce type de montage n'est pas unique. La direction du Groupe Élior est elle aussi bicéphale : les coprésidents en sont Robert Zolade et Francis Markus. Les directions de ces deux groupes, IPSOS et Élior, très différents quant aux activités, le sondage d'opinion pour l'un et la restauration pour l'autre, sont donc bicéphales, et les associés possèdent un nombre équivalent de parts de leur société. Les collaborations sont présentées comme très égalitaires.

Mais surtout, des dispositions juridiques ont été adoptées pour que, s'il y avait désistement ou disparition de l'un des partenaires, l'autre puisse conserver le contrôle de l'entreprise. Pour le Groupe Élior, la formule utilisée est celle de la société en commandite par actions. C'est-à-dire que la société a été constituée entre les deux commandités, responsables personnellement et solidairement des pertes éventuelles de l'entreprise, et des commanditaires (ici pour l'essentiel des banques) « simples bailleurs de fonds qui bornent leur responsabilité à leur mise<sup>[56]</sup> ». Toutefois, la société étant par actions, les commanditaires peuvent négocier leurs titres sans avoir à en référer aux dirigeants de la société. Aussi, comme le dit Robert Zolade, « il faut que les commanditaires ne perdent jamais confiance, sinon ils vendent ». Robert Zolade et Francis Markus envisagent d'introduire leur groupe en Bourse, dans un délai de deux à trois ans, afin de lui donner la possibilité de mobiliser des moyens financiers supplémentaires pour son développement. Ils n'ont pas l'intention à cette occasion de réaliser une partie significative de leur patrimoine professionnel. Mais ils apprécieront de pouvoir disposer, dans le futur, de liquidités à des fins personnelles et familiales. La structure de la société est là pour assurer la permanence de leur contrôle, le seul danger étant que les résultats ne soient plus assez satisfaisants aux yeux des bailleurs de fonds qui ont alors toute liberté de quitter le navire, sous réserve qu'ils trouvent à vendre des titres d'une société qui aurait perdu de son attrait pour des investisseurs.

Paul Didier écrit que la société en commandite simple (où les parts des bailleurs de fonds, « incessibles », ne peuvent être vendues sans accord unanime des associés) et la société en commandite par actions (la formule retenue pour le Groupe Élior) « ne jouent plus aujourd'hui qu'un rôle effacé<sup>[57]</sup> ». Pourtant, Jean-Luc Lagardère a eu lui aussi recours à cette formule. Autrement dit, sans qu'il soit ici question de faire une recension de toutes les sociétés utilisant cette possibilité, il apparaît que des groupes économiquement très importants y ont encore recours. Le Groupe Élior compte quelque 30 000 salariés, Lagardère SCA plus de 47 000. La société Michelin est constituée selon ce même statut.

« Mon groupe, confie Jean-Luc Lagardère, a, je le crois, une vraie personnalité de pionnier, d'innovation, de créativité, de stratégie à long terme [...]. C'est pourquoi, depuis cinq ans (exactement le 31 décembre 1992), nous avons opté pour le statut de commandite. Contrairement à ce que

souhaiteraient les détracteurs de ce système, qui affectionnent de jouer au Monopoly avec chaque société cotée, il est le garant de la continuité dans la transparence et d'une stratégie de développement avec l'objectif permanent d'améliorer sans cesse sa valeur patrimoniale<sup>[58]</sup>. »

Les précautions prises sont d'un autre ordre dans le cas d'IPSOS. Jean-Marc Lech et Didier Truchot ont mis au point un système de testaments croisés qui empêchent la veuve ou les enfants de celui qui viendrait à disparaître d'intervenir dans la marche du groupe. « On ne veut pas que l'entourage affectif ou familial foute les pieds dans notre truc », résume abruptement Jean-Marc Lech.

Les dispositions adoptées par les duos de dirigeants de Groupe Élior ou d'IPSOS concernent donc directement le verrouillage du contrôle des sociétés, mais pas les conditions de leur transmission, qui ne sont pas abordées pour l'instant. Dans leurs testaments, Jean-Marc Lech et Didier Truchot ont cherché à éviter le danger, en cas de disparition de l'un d'eux, d'une vente des titres hérités par les descendants du disparu, toujours susceptible d'entraîner le dirigeant survivant dans de grandes difficultés quant au contrôle de l'entreprise. Ce qui, selon Jean-Marc Lech, va aussi dans le sens des intérêts bien compris des héritiers dont l'héritage serait proportionnel à leur patience et à leur astuce. « S'ils veulent tout de suite des choses, ils auront beaucoup moins d'argent que s'ils attendent. »

Dans le cas de ces deux groupes, les choix des dirigeants paraissent relever plus de dispositions de patrons voués à leur création que d'une posture dynastique dont la préoccupation centrale serait d'assurer l'installation des héritiers dans le fauteuil directorial.

Les cas de directions collégiales ne se limitent pas à ceux qui viennent d'être évoqués. On pourrait citer aussi le groupe hôtelier ACCOR dirigé conjointement par Paul Dubrulle et Gérard Pélisson, dont une photographie où ils figurent côte à côte accueille les clients des nombreux hôtels qu'ils contrôlent (chaînes *Novotel*, *Ibis*, *Formule 1...*), accompagnée d'un texte qui présente l'esprit du groupe comme « une vision conquérante de l'entreprise ».

Le monde des affaires est volontiers perçu comme cruel et sans pitié, un monde où tous les coups sont permis. Mais la réalité est plus complexe et il existe donc des couples de dirigeants, liés par une aventure commune, et pour lesquels il semble que l'amitié soit aussi forte que les sentiments familiaux. Ces couples d'amis ont partagé beaucoup dans une vie où les péripéties n'ont pas manqué. Cela peut rendre compte du fait que la transmission n'est pas au centre des préoccupations. L'entreprise semble être une affaire personnelle, partagée seulement avec celui qui a vécu le même destin professionnel. Les enfants recevront leur dû, mais sans être mêlés à cette partie un peu secrète de ces hommes d'affaires, de ces entrepreneurs d'autant moins dynastiques que leur entreprise est l'affaire de *leur* vie.

### 3. Solidaires jusque dans la vente de l'entreprise

Dans les années 50, Frank Ténor et Daniel Filipacchi créent leurs deux émissions sur Europe 1. Leur association dans la vie professionnelle et les affaires durera une quarantaine d'années. Dans la foulée, ils créent les revues *Jazz magazine* et *Salut les copains*. De ce départ fulgurant naît un grand groupe de presse qui comptera à son actif *Lui*, *Photo*, *Paris Match*, *Pariscope*, etc. Puis les éditions de presse Filipacchi fusionnèrent avec le groupe Lagardère, donnant naissance à la société Hachette-Filipacchi. C'est ainsi que les deux compères se retrouvèrent « à la tête de 40 % du capital de la société Hachette qui capitalisait en Bourse, précise Frank Ténor, pas loin de 8 milliards de francs ».

En 1996, alors que Frank Ténor est âgé de soixante et onze ans et Daniel Filipacchi de soixante-huit ans, d'un commun accord ils décident de vendre leurs parts du groupe. Les raisons de cette décision sont multiples. L'âge sans doute, qui pour beaucoup aurait déjà signifié celui de la retraite. Mais aussi les transformations rapides du secteur qui introduisent d'autres supports et d'autres technologies dans l'édition et la communication. Enfin ce départ allait peut-être dans le sens des souhaits de Jean-Luc

Lagardère, soucieux de croissance. Conclusion de Frank Ténot : « Nous avons vendu nos 40 % de cette société qui s'appelle toujours Hachette-Filipacchi. Et c'est là que je suis devenu riche. »

La transmission de l'entreprise est donc réglée : vendant leurs parts, Frank Ténot et Daniel Filipacchi se séparent de la société qu'ils ont créée : « Filipacchi comme moi, on n'est pas des héréditaires pour ce qui concerne l'outil de travail, souligne Frank Ténot. Si j'avais essayé de transmettre à mes enfants mes parts de la société, je ne suis pas sûr que cela aurait été bien perçu, et puis je ne pense pas que mes enfants en aient eu envie. » Lagardère a donc racheté les parts des deux amis. Frank Ténot se voyant ainsi à la tête d'une fortune de 700 millions de francs avant impôts, cela lui permet de régler le problème de sa propre succession par des donations en faveur de ses enfants.

#### 4. Un bicéphalisme fraternel

Le bicéphalisme peut aussi être à base familiale, comme dans le cas de PJB Holding. La société reprend les initiales des deux frères qui se partagent la direction et la majorité des parts du groupe. Pierre et Jacques Blanc sont en effet les coresponsables de ce holding qui contrôle plusieurs grandes brasseries et restaurants de Paris et qui a créé la chaîne *Chez Clément*. Ils apparaissent dans l'organigramme de la société l'un et l'autre comme présidents du groupe, ensemble au sommet de la hiérarchie. Au moment de la donation par Clément Blanc à ses quatre fils, Pierre Blanc se souvient avec émotion : « J'ai levé la main et j'ai dit à l'un de mes frères : si tu veux, on fait un paquet commun. Il m'a dit d'accord. Et donc nous nous sommes associés au moment même où mon père a fait sa donation. »

Yvon Gattaz apprécie beaucoup l'association avec son frère. « L'isolement est dramatique, car le métier de chef d'entreprise est à haut risque, avec des hauts et des bas. Il y en a qui ne résistent pas aux creux... l'association donne une espèce de sécurité morale. À deux, on tient mieux le choc qu'à un. S'il y en a un qui craque, l'autre tient. »

Le bicéphalisme permet une répartition des tâches et des responsabilités en fonction des goûts et des compétences de chacun, ce qui est le cas pour les frères Blanc ou les frères Gattaz, l'un étant plus technicien et l'autre plus financier et gestionnaire. Mais, comme avec les duos fondés sur l'intimité, ces équipes de direction présentent l'immense avantage de donner un peu de sécurité dans un univers profondément marqué par la concurrence et une lutte sans merci pour les marchés.

Toutefois, la situation la plus fréquente est celle du multicéphalisme familial mais hiérarchisé. Il y a un grand patron, Jacques Bourguine, Jean-Pierre Savare ou Paul-Louis Halley, et, dans l'organigramme de la direction ou dans le conseil d'administration, des membres de la famille qui occupent des postes plus ou moins élevés dans la hiérarchie. Ceux-ci peuvent constituer des positions d'attente dans la perspective de la succession du fondateur. Ce multicéphalisme familial hiérarchisé est caractéristique des situations où le patron fondateur et sa famille mettent en place, de façon très délibérée, des stratégies devant conduire à la pérennité familiale de l'entreprise.

## II

### Des montages financiers qui assurent la pérennité de l'entreprise

Lorsque Didier Bourgine, après avoir travaillé dans d'autres sociétés, déclare à son père qu'il souhaite collaborer avec lui à la direction de la société Augros, Jacques Bourgine se trouve devant la nécessité de devoir résoudre à la fois les problèmes de transmission, ceux des garanties sur le maintien du contrôle de la société, et ceux de la constitution d'un patrimoine, afin d'assurer son avenir personnel et celui de sa femme. « J'aime bien les challenges, dit-il. Je me suis amusé pendant deux ans à trouver une ligne de crête qui me permette d'assurer la pérennité de l'affaire avec une donation-partage pour mes enfants, que mon fils ait la majorité dans la société, que ma fille ait des compensations, et que ma femme et moi soyons préservés. » Jacques Bourgine n'entendait pas prendre sa retraite, sûrement par goût pour son travail et pour les « challenges ».

Le montage mis au point repose sur l'introduction en Bourse de la société. Cela a été réalisé sur le second marché le 3 décembre 1997. Un holding familial, regroupant les deux enfants de Jacques Bourgine, contrôle 60 % des parts, le fils ayant la majorité absolue. Jacques Bourgine et sa femme ont conservé l'usufruit du groupe : « Nous sommes gérants à vie l'un et l'autre, nous gardons le pouvoir tant que nous sommes en vie. » Mais il n'y a pas que le contrôle de l'entreprise qui est en jeu. Le fait d'avoir une activité de direction suppose une rémunération, et l'usufruit assure le contrôle sur l'affectation des bénéfices de la société<sup>[59]</sup>. À titre personnel, et donc hors holding familial, Jacques Bourgine a conservé 20 % des parts « qui ont vocation soit à rester, soit à être remises dans le holding, soit à être vendues ». Cette disposition offre donc une certaine flexibilité, soit en confortant la position du holding, soit en venant abonder les ressources patrimoniales de Jacques Bourgine et de sa femme.

En définitive, 20 % des parts seulement ont été mises sur le marché, dont 10 % par augmentation du capital. La capitalisation boursière<sup>[60]</sup> n'étant que de 250 millions, Jacques Bourgine a réalisé 25 millions dont 10 millions sont allés au fisc, les 15 autres venant abonder son patrimoine personnel. L'opération est donc réussie : il est président du groupe et son fils en est le directeur. Avec sa femme, il a de quoi affronter l'avenir, d'autant qu'il dispose en réserve de 20 % des parts de la société, ce qui représente 50 millions.

Paul-Louis Halley a également procédé par donations-partages en faveur de ses enfants tout en conservant l'usufruit des parts ainsi cédées. Il a constitué avec eux une société civile mobilière dont il est le seul gérant statutaire. « Donc, précise-t-il, si je garde le pouvoir, je garde les revenus. » Car, si les donations-partages sont très intéressantes fiscalement, Paul-Louis Halley pense que de jeunes adultes ne doivent pas se retrouver en position de rentiers par la même occasion. « Je ne veux pas que mes enfants reçoivent des revenus. Quand on a trente ans, on ne doit avoir pour vivre (en tout cas je trouve que c'est mieux) que les revenus de son travail. Il faut qu'ils soient obligés de bosser et de réussir pour faire vivre leur famille. Le moyen pour moi de bloquer ces revenus, c'est cette société civile mobilière, parce que c'est moi le gérant qui statutairement en dispose. Je n'ai plus mes preuves à faire de ce côté-là. Et puis il faut aussi que j'épargne pour pouvoir suivre les augmentations éventuelles du capital de Promodès. » Conserver le contrôle de l'entreprise, de la distribution de ses bénéfices, c'est donc aussi pouvoir imposer à l'héritier de gagner sa vie, de faire ses preuves, avant d'avoir à gérer l'entreprise familiale, à la faire croître et la transmettre à ses propres héritiers. Que le terme de holding soit utilisé ou non, les dispositifs mis en place par Jacques Bourgine ou Paul-Louis

Halley sont très représentatifs des dispositions adoptées par les chefs d'entreprises soucieux de ménager l'avenir. C'est un exemple que développe aussi *Le Revenu français* à propos de la famille Courtin.

Jacques Courtin, propriétaire à 100 % de la société Clarins (cosmétiques), a effectué une donation partielle en faveur de ses fils, constituant un holding familial qui détient la majorité dans la société. Les ventes d'actions en Bourse permettent de payer les droits en réalisant une partie du patrimoine professionnel. Mais de telles démarches supposent une conscience claire du but à atteindre, la transmission de l'entreprise, et une forte détermination à engager et mener à son terme un processus long et complexe.

À la Bellon SA, le holding de tête de Sodexho, il existe un pacte d'actionnaires entre les quatre enfants de Pierre Bellon qui détiennent 55 % du capital. Les règles édictées sont toujours inspirées par la philosophie du fondateur qui entend assurer la pérennité et l'indépendance d'un groupe qui emploie des dizaines de milliers de personnes à travers le monde. Ce pacte comporte un engagement de chacun à ne pas céder les titres en sa possession sans prioritairement les proposer au sein de la fratrie. Il s'agit d'éviter les problèmes inhérents à la perte du contrôle de la majorité. « Si je disparaissais demain, il n'y a aucun changement dans le contrôle du groupe, et le groupe reste indépendant. » Cette volonté d'assurer la pérennité de Sodexho explique la différence nettement marquée entre actionnaires et dirigeants : Pierre Bellon refuse de confondre compétences et portefeuille d'actions. Cette attitude est ancienne et remonte aux groupes de réflexion du Centre des jeunes patrons à Marseille, au début des années 60. À la création de Sodexho, en 1966, Pierre Bellon établira une charte entre lui, son frère et ses sœurs, que son père lui avait demandé d'accueillir dans le capital de la nouvelle société. C'est donc depuis l'origine une préoccupation constante chez Pierre Bellon que de distinguer soigneusement la famille, le patrimoine de ses membres, et la gestion de l'entreprise. Celle-ci reste toujours la prérogative de la compétence qu'on ne saurait assimiler à la propriété du capital.

Cela n'empêche pas d'aménager la succession sur le terrain financier. Et de ce point de vue, Pierre Bellon a poussé le processus à son terme : âgé de soixante-neuf ans en 1999, il y a déjà deux ans qu'il a réalisé la dernière donation concernant son patrimoine professionnel. La première donation avait été réalisée en 1981. Depuis, il y en eut chaque année : le fondateur de Sodexho tablait sur la quasi-certitude de l'augmentation des droits de succession et sur une possible croissance du groupe, donc sur une augmentation de sa valeur. Ces deux éventualités ayant été vérifiées, ces donations se sont révélées avoir été une sage mesure. Pierre Bellon ne possède plus aujourd'hui, en toute propriété, que deux actions de la Bellon SA. Les donations ont exigé le règlement d'impôts élevés, mais ils sont aujourd'hui payés et les enfants ne seront pas mis dans l'obligation de vendre une partie de leurs actions pour satisfaire à des obligations fiscales. Par ailleurs, Pierre Bellon a conservé l'usufruit d'une partie des actions ayant fait l'objet des donations. Il conserve donc le pouvoir au sein de l'entreprise. Un tel montage permet d'assurer la transmission de la fortune sans prendre le risque d'une perte de contrôle. L'avenir de l'entreprise est ainsi garanti. Une situation qui fait de Pierre Bellon un exemple souvent cité dans les milieux patronaux.

Pour les entreprises non introduites en Bourse, la difficulté majeure est celle du règlement des droits de succession, la crainte de fragiliser le contrôle de la société étant souvent peu justifiée, le fondateur ou sa famille détenant une large majorité ou la totalité des parts. André Rousselet a ainsi pu réaliser la transmission du groupe G7 en faisant bénéficier ses trois enfants d'une donation-partage, chacun recevant 25 % des parts et l'un d'eux jouissant en outre de la classification en outil de travail au titre de l'ISF. Le quart restant a été conservé par André Rousselet, qui garde la présidence. La donation ayant aussi concerné les biens non professionnels, des droits de succession importants ont été réglés par André Rousselet lui-même. Ainsi, bien souvent, les héritiers bénéficient d'une solidarité intergénérationnelle qui englobe les frais mêmes de la succession. Comme si le père entendait

préservé l'intégralité des biens destinés à ses enfants, qu'il s'agisse du patrimoine professionnel, ce qui va assez de soi (il s'agit de préserver l'intégralité de l'outil de travail, et du contrôle exercé sur lui) mais aussi du patrimoine familial. Il est vrai que des avantages fiscaux incitent à cette solidarité entre les générations. Les taux d'imposition des donations sont moins élevés que ceux des successions. Ceci facilite la transmission des entreprises, et secondairement anticipe des rentrées fiscales que l'allongement de l'espérance de vie tend à retarder.

Pour durer sur plus de deux siècles, la famille Rothschild a pris des dispositions concrètes afin d'assurer la transmission aux générations suivantes de ses affaires, dans la banque, les mines, les chemins de fer ou, plus récemment, le vin. C'est ainsi que, dès le départ, la transmission de « l'outil de travail », comme on ne disait pas encore à l'époque (on parlait plus volontiers de capital) fut réservée aux garçons. Lorsque Meyer Amschel Rothschild, considéré comme le fondateur de la dynastie, crée en 1810 la société M.A. Rothschild et fils, aucune de ses cinq filles n'y est associée, ni d'ailleurs aucun de leurs descendants mâles. Les filles eurent certes leurs dots, mais elles n'héritèrent pas du capital professionnel et ne jouèrent jamais de rôle direct dans la gestion des affaires multiples et complexes de la nébuleuse familiale<sup>[61]</sup>. Cet ostracisme à l'égard des filles fut toutefois partiellement atténué par les nombreux mariages intrafamiliaux qui maintinrent celles qui épousèrent un Rothschild au plus près de la saga familiale. Ces mariages furent un facteur de la non-dispersion des membres de la famille et de leurs fortunes : le pragmatisme présidait alors aux unions qui n'étaient guère laissées à la fantaisie.

Le fils de Rémy Robinet-Duffo participe déjà à la direction du groupe Henner. Toutefois, son père n'a pas encore mis en place les dispositions concrètes qui en permettraient la transmission. « J'ai fait un testament où je laisse entendre que je souhaite que mon fils puisse continuer à exploiter l'entreprise. Je ne pense pas que mes deux filles fassent obstruction à une volonté exprimée. Mais il est clair que les conditions de la transmission de l'entreprise sont telles aujourd'hui en France que la mission de mon fils sera difficile et qu'il sera obligé de demander l'aide financière d'une banque afin d'obtenir le règlement des droits de succession sur un maximum de temps. Sur une quinzaine d'années, je pense que cela doit être possible. » Ces propos peuvent être éclairés par l'engagement militant de Rémy Robinet-Duffo, président du MEDEF Paris et trésorier de l'ASMEP (Association des moyennes entreprises patrimoniales). Les revendications de ces organisations patronales visent à obtenir la suppression des impôts sur la transmission de l'entreprise, à condition que les héritiers assurent sa pérennité. Ces impôts ne seraient exigibles qu'en cas de vente du patrimoine professionnel. On éviterait ainsi que l'imposition, au moment de la succession, oblige les héritiers à vendre. Les mêmes organisations proposent également la mise au point de « pactes d'entreprise » qui éviteraient que des actionnaires soient conduits à céder leurs parts pour ne plus être assujettis à l'ISF. Il s'agirait donc d'étendre les exemptions dont bénéficient déjà les détenteurs d'au moins 25 % des actifs d'une société (sous certaines conditions, de participation à la gestion en particulier), le but étant de stabiliser l'actionnariat et par là l'entreprise elle-même. Ce qui constitue une contradiction avec les pratiques d'un capitalisme financier dont la fluidité est le maître mot. On a bien ici un patronat, et non des hommes d'affaires, dont l'identité et la raison d'être sont dans l'entreprise et qui ressentent comme une atteinte à leur intégrité de ne pouvoir transmettre leur œuvre sans être pénalisés par les prélèvements de l'État. « Il n'est pas normal, regrette Rémy Robinet-Duffo, que les biens du chef d'entreprise créateur soient confisqués au moment de son décès ; c'est une forme d'atteinte aux Droits de l'homme. » Il est donc bien clair que cette question de la fiscalité au moment de la succession des sociétés engage des représentations du monde social, du rôle de la libre entreprise et de celui de l'État, et est donc bien à même de soulever les passions.

Il en va tout autrement lorsqu'il n'y a pas transmission de l'entreprise, mais simplement de la fortune professionnelle réalisée, la société ayant été vendue. Le problème fiscal est déplacé, mais

devient radicalement incontournable : il n'y a plus d'outil de travail et les droits de succession sont dus. La tentation est forte d'aller s'installer sur des terres fiscalement plus accueillantes, lorsque des sirènes bien intentionnées essaient d'attirer les fortunes ainsi devenues mobiles. « Depuis que j'ai touché cet argent, raconte Frank Ténor, je suis sollicité pour m'expatrier, devenir résident en Suisse, ou monégasque, ou britannique. » Mais il a pris une « décision citoyenne française » : il va créer trois sociétés civiles, une par enfant. Il fera ensuite donation de 25 % de sa fortune à chacune de ces sociétés, en nue-propriété. « Je garde l'usufruit, je me place en gérance statutaire, ce qui me permet d'avoir plus qu'un contrôle, de jouer un rôle de patriarche », et en particulier de régler les droits de succession. L'ensemble du dispositif est placé sous la direction de sa fille, qui a une maîtrise en droit et qui va gérer le tout avec l'accord de ses deux frères. Cet exemple met en évidence la simplification qu'apporte le sacrifice de l'outil de travail. Encore faut-il que son créateur en soit suffisamment détaché pour pouvoir s'en séparer à tout jamais.

### III

## Le déclenchement de la transmission

#### 1. La fibre patriarcale

Les trois enfants de Jean-Pierre Savare ont des postes de responsabilité chez François-Charles Oberthur, entreprise de Rennes qui avait été mise en liquidation judiciaire et fermée pendant quelques mois. Reprise par leur père, elle fut réouverte en 1984. Tout à fait convaincu qu'il avait « découvert un diamant enfoui dans la boue », comme il aime à le raconter, Jean-Pierre Savare apporte un capital de départ de 1,5 million, rassemblé en vendant son appartement, son bateau et sa maison de campagne. Mais dès le départ, sa « fibre paternelle » lui a fait procéder à de premières donations en faveur de ses trois enfants. « Tout au début, raconte-t-il, quand j'ai créé l'entreprise, j'ai donné 6 % à chacun de mes enfants. Puis, peu à peu, je leur ai transmis tout le reste en nue-propriété, sous forme de donations, et j'ai conservé l'usufruit. » L'opération n'est pas gratuite : au niveau fiscal, il a fallu verser 30 % de la valeur déclarative de l'entreprise. Cela a représenté 24 millions que Jean-Pierre Savare a empruntés et qu'il rembourse depuis sur la base des dividendes que lui verse sa société. « Mes enfants sont propriétaires d'actions démembrées, c'est-à-dire de la nue-propriété. Mais l'usufruit leur reviendra à ma mort automatiquement et sans frais. » Cette gestion patrimoniale a été élaborée et conduite par un cabinet d'experts-comptables qui travaille pour l'entreprise Oberthur.

#### 2. L'âge des fondateurs

Contrairement à ce que l'on aurait pu attendre, l'âge n'est pas un facteur déterminant dans la mise en œuvre d'une stratégie de transmission. Jean-Pierre Savare a commencé à y réfléchir au moment même où il créait sa société, alors qu'il n'avait que quarante-six ans. « Je crois que c'est la première chose que tout chef d'entreprise en herbe doit faire. J'ai terminé en 1995 [les donations à ses enfants]. J'avais cinquante-huit ans. » L'âge du patron n'est donc pas décisif dans le déclenchement du processus de transmission : celui-ci peut commencer très tôt, mais il peut aussi se développer beaucoup plus tardivement. C'est qu'il s'agit là d'une question très délicate qui demande que la mort, inéluctable, soit envisagée, y compris dans un délai assez bref.

Lorsqu'un patron a été consacré héritier jeune, il tend à reproduire le même processus. Ainsi Pierre Blanc a suivi l'exemple paternel puisque cela fait plus de dix ans qu'il a fait donation à sa fille d'une partie de son patrimoine professionnel. Il en a conservé l'usufruit, sa fille ne bénéficiant que de la nue-propriété. Il avait alors quarante-quatre ans et sa fille dix-neuf ans. « J'ai de quoi vivre jusqu'à la fin de mes jours, pourquoi conserver ? » Dix ans plus tard, à cinquante-quatre ans, Pierre Blanc a fait une seconde donation, et il compte en faire une troisième avant soixante-cinq ans. « Si vous héritez tôt, vous donnez tôt ; tandis que si vous héritez tard, vous voulez en profiter un petit peu, alors vous allez donner tard. Il vaut mieux de toute façon donner tôt sur un bien professionnel qui n'a pas encore atteint les sommets, les frais sont moins importants. » En cela, Pierre Blanc rejoint complètement Jean-Pierre Savare. Les droits de succession sont ainsi payés par les fondateurs pour que les héritiers ne soient pas acculés à vendre pour des raisons fiscales, au moment de la succession.

Au-delà du caractère judicieux des donations précoces, en raison de considérations financières et fiscales, on voit bien ce qu'une telle attitude peut devoir à l'histoire personnelle. Pierre Blanc souligne

lui-même l'importance de l'exemple donné par son propre père. Dans l'entretien de Paul-Louis Halley, la précocité de la transmission apparaît aussi comme étant à l'origine d'une attitude résolument dynastique. Et l'exemple des Rothschild serait là pour conforter l'idée que la mise en place d'une lignée suppose que les enfants soient très tôt pris dans la logique de la transmission. Les jeunes adultes sont déjà concernés, depuis des années, par l'avenir de l'entreprise familiale, et ont appris à y occuper la place qui leur revient. Faire autre chose en attendant que l'âge ait raison de la force de travail du père, hériter seulement à la mort de celui-ci, cela ne semble pas être la manière dont se constituent les lignées. La transmission suppose un travail de socialisation spécifique de longue haleine, une formation qui plonge ses racines dans l'enfance même. Condition nécessaire pour que les héritiers se soient toujours vécus comme des moments d'une même histoire, et non comme des individus attendant de prendre la place du géniteur. Hériter de la fortune familiale est le résultat d'un processus juridique, largement indépendant des volontés, succéder à son père à la tête d'une grosse entreprise ne peut être que le fruit d'une lente initiation. La place des héritiers est déjà définie, dès le plus jeune âge, ils tiennent un rôle social dont le niveau de responsabilité croît simplement avec le temps et la disparition des générations antérieures. Dans ces conditions il n'y a pas d'âge pour hériter, c'est à la naissance que les jeux sont faits.

### *3. L'âge des héritiers*

Il est des patrons de la cinquantaine qui ont des enfants trop jeunes pour qu'ils aient pensé à organiser déjà leur succession. Ainsi Marc de Lacharrière, dans son testament, a désigné « un groupe d'amis, dont certains travaillent ici auprès de moi, qui assumeront la responsabilité du groupe FIMALAC et choisiront mon successeur ». Celui-ci ne pouvait pas en 1998, au moment de l'entretien, être l'un de ses enfants, l'aîné n'ayant que vingt et un ans. Ensuite, le groupe d'amis désignés décidera de l'évolution de FIMALAC et de l'intégration ou non de tel ou tel enfant à un poste de responsabilité. « Bien entendu, en cas de vente, c'est ma famille qui hérite du capital, puisque je suis majoritaire. » Les dispositions prises pour faire face à sa mort visent à prémunir sa famille, « mais également et même principalement ceux qui travaillent avec moi et qui m'ont accordé leur confiance en venant me rejoindre pour créer ce groupe ». Ainsi, le discours très récurrent sur les responsabilités du chef d'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs et salariés n'est pas simple figure de style, puisque des mesures pratiques sont prises pour assurer la pérennité de l'entreprise dans le cas où les enfants sont trop jeunes pour que la transmission à leur profit puisse l'assurer.

Certains patrons peuvent prendre des dispositions successorales tout à fait classiques en ce qui concerne leur patrimoine personnel et, en attendant que leurs enfants soient suffisamment âgés, aménager des solutions transitoires en s'appuyant sur leurs collaborateurs actuels.

Franco Cesari est persuadé que « l'être humain a un grand défaut, celui de se croire immortel et que passer sous un camion n'arrive qu'aux autres ». Pourtant Franco Cesari, malgré ses cinquante-deux ans, se vit d'autant plus jeune qu'il a décidé, à quarante-six ans, de renoncer à son entreprise de promotion immobilière pour se lancer dans la restauration alimentaire rapide. Comme de plus il s'est marié à trente-sept ans et que ses enfants sont encore jeunes, quinze ans et quatre ans, il n'a guère songé encore à préparer sa succession dans l'entreprise. La seule transmission à laquelle il ait pensé est celle d'une partie de sa collection de tableaux et d'objets d'art du XVIII<sup>e</sup> siècle.

Pour éviter une dispersion qui serait un échec pour ce collectionneur averti, il a tissé des liens étroits avec les conservateurs du Louvre chargés de cette période, dont le rôle est d'ailleurs de s'entretenir avec les quelques collectionneurs qui demeurent en France. Ces contacts ont permis de mettre au point un dispositif visant à satisfaire à la fois le fisc, le Louvre et l'investissement du collectionneur qui est loin de n'être qu'économique. Plusieurs pièces ont été présélectionnées pour le

Louvre. Sous forme de dation, elles serviront au paiement des droits successoraux. Les enfants pourront ainsi conserver une partie significative de la collection de leur père sans qu'elle soit dispersée entre de multiples acheteurs particuliers. Cette partie ira au contraire grossir les collections du Louvre de façon raisonnée, comblant des lacunes, améliorant la représentativité de tel ou tel peintre.

En revanche, en ce qui concerne son entreprise, Franco Cesari n'a encore arrêté aucune mesure. « Un homme est un peu comme un animal, il doit sentir le moment où il faut prendre des dispositions, mais bien sûr il y a toujours le possible coup de fusil d'un chasseur. » Autrement dit, l'avenir est incertain. Certes, les enfants sont encore trop jeunes pour que leur père sache si l'un d'eux sera susceptible de lui succéder : « Ce n'est pas la peine de laisser une entreprise à quelqu'un qui veut être historien ou savant [...]. Ce n'est pas parce que c'est l'un de mes fils que je le mettrai à la tête d'une de mes affaires si je considère qu'il n'est pas apte à prendre cette responsabilité. On ne se décrète pas patron, on l'est ou on ne l'est pas ! » S'il lui arrivait « quoi que ce soit », ses collaborateurs, « qui lui font l'honneur » d'être à côté de lui, « sauront parfaitement, dans une honnêteté à toute épreuve, continuer à faire tourner l'entreprise ».

Louis Roncin compte aussi sur ses collaborateurs en cas de disparition prématurée. « Mes enfants nommeront un bon PDG. J'ai un directeur général qui pourrait devenir un bon président. J'attends pour faire des donations de l'entreprise à mes enfants. Par contre, j'ai un contrat d'assurance vie et j'ai fait des donations à mes filles sur mon patrimoine personnel, le domaine agricole de Camargue et mes appartements à Paris, tous d'ailleurs situés autour de la place Pereire ; ma femme étant une arrière-petite-fille Pereire, on rachète les appartements de son aïeul. »

Ainsi, la transmission des biens patrimoniaux paraît beaucoup moins délicate que celle de l'outil de travail. Celui-ci présente un caractère singulier : il est le plus personnel, puisque créé et géré par son fondateur, qui toutefois ne peut le léguer aussi aisément que le patrimoine familial. C'est dire le degré de personnalisation de l'entreprise qui, comme un enfant, éprouve de grandes difficultés à rompre le lien ombilical. Peut-être peut-on comprendre à partir de là les raisons d'un grand patron qui a refusé d'accorder un entretien sous le prétexte que son entreprise est une personne morale, sur le plan juridique, et qu'elle a donc une certaine autonomie. Elle doit avoir sa vie propre, disait-il, en dehors des personnes humaines qui la composent. Il s'agit là d'une forme de réification d'une structure sociale, dotant de personnalité un montage juridique, qui est révélatrice de la personnalisation, de l'anthropomorphisme dont les pères institutionnels que sont les patrons peuvent mettre dans leur création, qu'ils sont effectivement portés à considérer comme leur enfant.

#### *4. L'identification à l'œuvre accomplie*

Préparer son départ ne va pas de soi pour des entrepreneurs dont la raison d'être est d'entreprendre. Il y a une grande fierté de l'œuvre accomplie. Leur société, leur groupe, c'est leur création. Il y a dans le rapport à leurs affaires d'autres gratifications qu'économiques. Les gains symboliques sont importants, par la position sociale acquise, mais aussi par l'identification à une marque, un groupe, une société. Cela peut passer inaperçu pour certaines affaires : on ne sait pas qui est derrière l'entreprise qui assure les repas à la cantine. On ne sait pas plus que telle enseigne d'hypermarché correspond à une grande fortune et un patron bien concret. Il n'en reste pas moins que la puissance économique acquise donne du pouvoir et de la visibilité dans certains champs de l'activité sociale : la vie économique bien sûr, mais aussi la vie politique, au moins locale. Nombre de nos interviewés ont ainsi accompagné le chef de l'État ou le Premier ministre dans leurs voyages officiels à l'étranger, prenant des contacts et négociant des contrats. En conséquence, le nouvel entrepreneur est très attaché à ses activités, qui sont une part importante de son identité. C'est l'une des raisons qui le font reculer

devant la perspective de la retraite ou qui le conduisent à souhaiter, pour sa descendance, d'avoir non seulement à faire ses preuves, mais aussi à devoir créer quelque chose qui lui soit propre. C'est ainsi que Jean-Marc Lech justifie son absence d'esprit dynastique : il ne souhaite pas, dit-il, offrir une fortune clef en main à ses enfants, mais il désire, même s'il entend bien les aider financièrement, qu'ils puissent construire leur vie autour d'un projet qui soit le leur et non la simple reprise, la continuation de la réussite paternelle. Cette attitude est sous-jacente dans celle de ces patrons ravis de fonder une lignée, mais aussi conscients qu'il est peut-être plus facile de se faire un nom qu'un prénom, c'est-à-dire de créer son œuvre que de continuer à faire fructifier celle d'un autre, même s'il s'agit de celle de son père.

Toutefois, cette passion pour l'entreprise conduit aussi à la volonté de préserver ce qui a été réalisé, de faire en sorte que la disparition du fondateur ne signifie pas aussi celle de son groupe. Voilà qui travaille les patrons dans un autre sens : pour que leur société leur survive, il faut bien se préoccuper de la succession, même si cela n'est pas très agréable pour certains. La question de la transmission est donc particulièrement ambiguë, chargée de dimensions affectives, de problèmes identitaires, de tout un accompagnement psychique. Résoudre de telles exigences contradictoires, passer la main et rester, investir le fils (beaucoup plus rarement la fille) et faire en sorte qu'il puisse aussi réaliser quelque chose en son nom, ou plutôt en son prénom, tout cela est grandement facilité lorsque le passage du relais peut être vécu par le fondateur comme une sorte de continuation de lui-même à travers un enfant dans lequel il se reconnaisse. L'illusion réconfortante de la lignée, de la dynastie qui assure la continuité de l'œuvre, du nom (et donc souvent aussi de la raison sociale), permet au fondateur d'accéder à cette immortalité symbolique, plus sûre que celle d'un hypothétique au-delà. Illusion bien fondée : le successeur n'est-il pas le dépositaire d'une réalité qui le transcende et dont seul le fondateur porte la paternité, ayant ainsi engendré à la fois une entreprise, un enfant, un héritier et le moyen de continuer ?

## 5. Vendre son œuvre

Pourtant, la disposition dynastique et la volonté de transmettre à un héritier l'œuvre entreprise ne sont pas universellement partagées au sein des nouveaux entrepreneurs. On a vu l'attitude somme toute détachée de Frank Ténor, et semble-t-il tout autant chez son ami Daniel Filipacchi : ils ont l'un et l'autre réalisé le patrimoine professionnel qu'ils partageaient et paraissent ravis d'en savourer aujourd'hui les fruits. Mais la passion de Frank Ténor pour le jazz l'a conduit à se lancer, en juillet 1999, dans une nouvelle aventure, la création d'une radio consacrée à ce genre musical, en partenariat avec TSF et Novapresse. Les autres entrepreneurs interviewés ne sont pas dans ce cas de figure, étant toujours à la tête de leur entreprise et n'envisageant pas de vendre, du moins au moment de l'enquête, en 1998-1999.

La presse économique donne des exemples de patrons, plutôt jeunes, qui ont vendu leur affaire, parfois sans y être véritablement contraints, parfois sous la pression de circonstances qui ne leur laissaient pas le choix. Certains profitent de cette occasion pour réinvestir la fortune réalisée et repartir dans une autre aventure, alors que d'autres semblent sur des positions beaucoup plus attentistes. Ainsi, Anne Denis développe dans *Les Échos* les cas d'entrepreneurs qui ont vendu leur entreprise<sup>[62]</sup>. Les motivations sont diverses. Nicole Bru, docteur en médecine, succède à son mari, brutalement décédé en 1989, à la tête des laboratoires Ursa. Devant payer 40 % de droits de succession pour une entreprise dont la valeur est estimée à 3,8 milliards de francs et ne disposant pas d'un délai suffisant pour réaliser une introduction en Bourse, elle vend 45 % des parts à un groupe américain qui, quelques années après, prendra le contrôle total de la société. Évincée, Nicole Bru fonde un nouveau laboratoire avec la confortable fortune dont elle dispose alors, lançant deux

programmes de recherche, sur le cancer et l'immunologie.

Denis Payre construit sa fortune dans le secteur des logiciels informatiques en fondant Business Objects avec Bernard Liautaud. « Pendant sept ans, j'ai fait la navette entre la Silicon Valley, le Japon et Paris, je ne voyais plus ma femme et mes deux filles, j'ai voulu arrêter cette vie de fou », déclare-t-il. Vendant les 12 % de la société qu'il possède, il réalise un patrimoine de 160 millions qu'il gère « comme un fonds de pension américain », attendant à Bruxelles, à l'abri de l'ISF, une occasion éventuelle de repartir dans le monde des affaires.

Philippe Catteau et Thierry Verret offrent d'autres exemples d'entrepreneurs encore jeunes (ils ont la quarantaine) qui, fortunes faites, l'un dans l'entreprise de distribution familiale, l'autre dans l'édition et la presse, se retrouvent en position d'attente, ayant dû ou ayant choisi de vendre leurs participations dans les affaires qui les ont enrichis. Ils construiront peut-être autre chose, ils disent y réfléchir, en tout cas ils en ont la possibilité. Il en va autrement avec des entrepreneurs beaucoup plus âgés, qui cèdent la place alors même qu'ils ont largement atteint l'âge de la retraite. Il en est ainsi d'Alain Prêdo qui, sans successeur, a vendu à soixante-dix ans sa charcuterie industrielle Paul Prédault. Michel Besnier a pu racheter à Émile Bridel « l'œuvre de sa vie » pour 2 milliards de francs, ce dernier, âgé de soixante-douze ans, « ayant évincé l'un après l'autre ses trois enfants qu'il tenait en piètre estime ». Les frères Zorbibe, eux, ont vendu Lancel au groupe Vendôme, pour, selon *Les Échos*, assurer la pérennité de la société qu'ils ont sauvée et développée.

Ces indications sur quelques entrepreneurs ayant vendu mettent en évidence la diversité des cas de figure. La transmission de l'entreprise se fait alors sur le mode de la transaction, de la vente et, qu'il y ait ou non des héritiers, c'est parfois la seule solution pour résoudre une situation autrement inextricable, qu'elle soit le résultat d'une fiscalité qui ne laisse pas d'autre choix, ou qu'elle réponde à une situation familiale incompatible avec le statu quo ou avec une transmission par donation ou succession. Mais, dans tous les cas de figure, les masses financières réalisées permettent aux patrons ayant passé la main de choisir entre l'arrêt de l'activité et le redémarrage de l'aventure entrepreneuriale, la seule contrainte réellement incontournable étant alors l'âge.

## IV

# L'attrait de la Bourse

L'introduction en Bourse, c'est-à-dire l'accès au marché public des capitaux, peut permettre aux entrepreneurs de rassembler les sommes nécessaires au paiement des droits de succession. Il y faut certaines conditions. La forme de l'entreprise est déterminante : pour être cotée en Bourse, la société doit être répartie en titres négociables, ce qui n'est pas le cas des SARL (sociétés anonymes à responsabilité limitée) dans lesquelles les titres ne peuvent être vendus qu'avec l'accord des autres associés. Les introductions en Bourse se multiplient, en fonction de la financiarisation croissante de l'économie.

### 1. Une financiarisation de plus en plus poussée

Jusqu'à la fin des années 70, le marché financier n'a joué qu'un rôle modeste dans le financement de l'économie pour laquelle le circuit était majoritairement bancaire, les banques collectant les dépôts et accordant les crédits aux entreprises. À partir des années 80, les entreprises et les particuliers interviennent sur le marché financier, soit pour emprunter, soit pour placer leur épargne. Pour gérer cette demande de crédits et cette offre de liquidités, la Bourse de Paris, fondée en 1867, a créé le second marché. « Depuis février 1983, [ce dernier] permet à de jeunes sociétés dynamiques, n'ayant pas encore la dimension nécessaire pour accéder à la cote officielle, ou ne désirant pas aliéner 25 % de leur capital, de faire leurs premières armes boursières<sup>[63]</sup>. » Autrement dit, le marché officiel est celui des entreprises les plus importantes et les plus stables. Le second marché « a connu d'emblée un vif succès, mais sa liquidité reste modeste, et il a été sérieusement éprouvé lors de la crise boursière d'octobre 1987<sup>[64]</sup> ».

Le développement du marché financier s'est traduit par une augmentation sensible de la part des valeurs mobilières dans l'épargne des ménages. Selon le Conseil des impôts, « au début des années 70, le patrimoine brut des ménages était réparti de manière égale entre les logements (34 %), les actifs financiers (33 %) et les autres actifs (essentiellement les terrains et les actifs professionnels : 33 %). Entre 1970 et 1996, cette structure s'est progressivement déformée au profit tout d'abord du logement puis des actifs financiers : après avoir crû régulièrement de 1970 à 1984, la part du logement diminue de 47 % à 41 %, entre 1984 et 1996, alors que celle des actifs financiers augmente de 34 % à 51 %<sup>[65]</sup> ». Mais ces actifs financiers ne sont pas répartis de façon équitable dans toutes les couches de la société. Ils sont encore plus concentrés que le patrimoine, lui-même plus concentré que les revenus. « La moitié des actifs financiers est détenue par 5 % des ménages, tandis que la moitié des ménages la moins dotée ne détient que 5 % du patrimoine financier des ménages<sup>[66]</sup>. » Le recours au marché financier s'est de nouveau étendu avec la création du nouveau marché à la Bourse de Paris, en 1996, pour des entreprises récentes, de taille encore modeste, mais au fort potentiel de croissance. Il s'agit en général d'entreprises de haute technologie, jugées très prometteuses selon les évaluations des experts des cabinets spécialisés, mais où l'investissement comporte une part de risque.

Les fonds de pension, dont la plus grande partie est d'origine anglo-saxonne, sont venus abonder les masses financières disponibles. Ils détiennent à Paris de 30 % à 35 % de la capitalisation boursière. Ces fonds sont de deux grands types : les fonds « à prestations définies » et les fonds « à cotisations définies ». Les premiers assurent un revenu garanti pour la période d'inactivité à venir. L'entreprise

qui gère les cotisations assume le risque. Les seconds, beaucoup plus spéculatifs, font dépendre le niveau des pensions de reversement de la rentabilité des placements boursiers. Ils représentent en 1998 plus de la moitié des fonds de pension américains. Dans leur cas, les entreprises délèguent la gestion de ces masses financières à un manager qui se trouve ainsi investi d'un pouvoir considérable. Il dispose seul des droits de vote sur les titres qu'il gère pour les entreprises et leurs salariés ainsi dépouillés de tout pouvoir sur les sommes collectées.

Cet afflux de ressources monétaires sur le marché autorise les grandes manœuvres financières pour lesquelles elles sont mobilisées, au détriment de véritables investissements productifs. Les « raiders » et autres organisateurs d'OPA n'ont d'autres soucis que de réaliser le plus vite possible les profits les plus importants. Acheter, vendre et prélever au passage de quoi constituer les fortunes les plus considérables dans les délais les plus courts. Cette économie de prédateurs, basée sur la circulation de l'argent et non sur la production de biens, de valeur ajoutée, ne saurait tenir lieu de politique de développement.

Cet envol boursier ne va pas sans grands risques, liés à l'envolée de cours gonflés artificiellement par les masses financières à la recherche de placements. La demande étant bien au-delà de l'offre, le marché s'emballe, avec les soubresauts périodiques des crises boursières, dont la dernière, liée aux déconvenues asiatiques, à la perte de crédibilité de la Russie et à la crise brésilienne, est encore en cours.

L'un des grands maîtres de la finance spéculative, George Soros, se déclarait lui-même effrayé par le gonflement inquiétant de la bulle financière qui lui paraissait sur le point d'éclater, dans un livre paru en 1995. « Je suis moi-même choqué, avouait-il, par les quantités d'argent que je peux gagner sur les marchés et c'est probablement l'une des raisons qui m'ont conduit à donner la moitié de mes revenus à des activités philanthropiques [...]. On se fait des illusions. Beaucoup d'économistes soutiennent que les marchés répartissent au mieux les ressources financières, conduisant à des situations d'équilibre. Je pense le contraire : mon expérience des marchés m'a montré qu'ils tendent aussi souvent vers le déséquilibre. Et si l'on ne prend pas des mesures pour les stabiliser, il y aura de graves accidents, car les déséquilibres des marchés sont cumulatifs. Plus ils persistent, plus la situation devient instable<sup>[67]</sup>. » Pour autant, George Soros ne remet pas en cause les mécanismes du marché, se contentant de recommander plus de règles et plus de contrôles des États, du moins lorsqu'il écrivait ces commentaires. Depuis, il aurait perdu selon la presse deux fois 12 milliards de francs, d'une part, en raison de la crise asiatique<sup>[68]</sup>, et d'autre part, comme conséquence du rééchelonnement des bons du Trésor russes (GKO)<sup>[69]</sup>. Son dernier ouvrage paru en France après la grave crise de la Russie d'août 1998 constitue un nouvel appel à la prudence et à la coopération entre les banques centrales des divers pays<sup>[70]</sup>.

## *2. Le second marché*

Aujourd'hui, nombre d'entreprises non encore cotées en Bourse semblent pressées d'accéder à cette manne financière. Mais le second marché, créé en 1983 avec la vocation d'accueillir « les petites et moyennes entreprises aux perspectives de croissance prometteuses », a connu de forts soubresauts à la suite du krach d'octobre 1987. Depuis sa création et jusqu'à cette date, le nombre annuel d'introductions avait augmenté assez régulièrement, passant de 47 à 87<sup>[71]</sup>. Après 1987, la chute est nette et s'accroît jusqu'en 1993, avec seulement une dizaine d'introductions, la courbe s'inversant ensuite. Le nombre des entreprises qui se portent candidates a augmenté considérablement depuis 1995 pour atteindre 44 en 1997. Le krach de 1987 s'est aussi fait sentir par une baisse du total des capitalisations boursières des sociétés présentes sur ce second marché, avec un certain retard puisque

cette baisse apparaît en 1990-1992.

Selon le comité du second marché, les sociétés introduites étaient parfois de petite taille et leurs dirigeants peu formés au monde boursier et à ses réactions, d'où la création de ce comité en 1987. Il s'agissait de « défendre l'image du second marché et les intérêts des entreprises cotées, et d'être la voix des dirigeants auprès des autorités de tutelle boursière ». La capitalisation boursière des sociétés, parfois un peu faible, a certainement entraîné un manque de liquidités, les niveaux de « flottant », c'est-à-dire la part de leur capital susceptible de circuler dans le public, se révélant également assez bas.

Entre 1983 et 1997 inclus, 240 entreprises ont été radiées du second marché. Il s'est agi parfois de promotions, ces sociétés étant transférées sur la cote officielle (marché à règlement mensuel ou au comptant). Mais ces radiations ont pu être motivées par l'incapacité à satisfaire aux exigences de la période probatoire de trois ans imposée aux nouveaux entrants. La « convention d'admission » signée à l'entrée de l'entreprise prévoit une série de clauses et d'améliorations, en particulier en ce qui concerne la qualité de l'information financière en direction du public. La COB (commission des opérations de Bourse) et la SBF-Bourse de Paris assurent le suivi régulier de l'entreprise durant cette période probatoire.

Le rétablissement du marché boursier a conduit à l'envolée des cours sur les années récentes. Malgré la crise financière qui frappe les pays asiatiques depuis l'été 1997, la Russie depuis le mois d'août 1998 et le Brésil depuis décembre de la même année, la Bourse de Paris a enregistré en 1998 une hausse de 31,5 %, « la meilleure performance depuis dix ans », selon *Le Monde* du 1<sup>er</sup> janvier 1999. Cela n'est sans doute pas étranger au renouveau de l'attrait du second marché sur les entreprises moyennes. « Sur les six premiers mois de 1998, 26 sociétés ont été introduites sur ce compartiment et elles devraient être au minimum 60 d'ici à la fin de l'année. Soit pratiquement autant que l'ensemble des deux années précédentes (78 sociétés entre 1996 et 1997)<sup>[72]</sup>. » À ce jour, 365 sociétés s'y côtoient pour une capitalisation boursière cumulée de 264 milliards de francs. Le second marché s'engage ainsi dans sa phase de maturité, malgré une crise financière particulièrement grave, et d'ailleurs toujours menaçante.

### 3. La Bourse, une solution polyvalente

Les masses financières disponibles sur le marché boursier facilitent la croissance des entreprises, dans un premier temps, et l'enrichissement patrimonial des entrepreneurs par la suite. En effet, une partie des actions possédées par le dirigeant de l'entreprise est mise sur le marché. Les sommes ainsi libérées deviennent des liquidités disponibles. Elles peuvent être réinvesties, servir à payer des prélèvements fiscaux, augmenter la consommation personnelle, ou tout cela à la fois.

Jean-Marc Lech et Didier Truchot ont deux objectifs en tant que dirigeants et actionnaires majoritaires d'IPSOS : conserver leur pouvoir tout en tentant de devenir un acteur mondial dans leur secteur. « On a toujours pensé qu'on voulait être dans les premiers mondiaux et qu'il n'y avait qu'une façon de le faire, c'était d'être en Bourse. » La croissance qui leur permettra d'être au premier rang mondial passe par l'acquisition d'autres sociétés du secteur, aux États-Unis, en Asie ou dans les pays de l'Europe de l'Est où il y a des occasions intéressantes. Mais pour les saisir, il faut de l'argent. IPSOS, pour drainer les fonds nécessaires, a donc accueilli des actionnaires minoritaires comme François Pinault. Mais, précise Jean-Marc Lech, « la seule possibilité que nous avons de garder le contrôle de la société pour nous, c'est évidemment la Bourse. Vous pouvez très bien n'avoir que 30 % de la société et la contrôler. Donc, la Bourse, ça vous donne de l'argent sans vous faire perdre le pouvoir ». Sous-entendu parce qu'elle multiplie les porteurs. Ce qui, toutefois, n'écarte pas le danger de l'OPA<sup>[73]</sup>.

Jacques Bourguine, en introduisant son entreprise sur le second marché, a conservé le pouvoir dans son groupe, tout en ayant pu assurer la transmission à son fils et s'acquitter des droits de succession. Par la même opération il a réussi à accroître son patrimoine familial. Cet enrichissement familial, hors de l'outil de travail, est la base nécessaire à la constitution d'un patrimoine de valeurs d'usage indispensables à la création d'une lignée. L'achat de biens immobiliers, d'objets de collection, de meubles anciens participe à la réalisation de cet écrin matériel dans lequel prospèrent les familles bourgeoises au fil des générations. Compte tenu des masses financières en jeu, l'introduction en Bourse libère des sommes considérables. On a vu l'importance des patrimoines professionnels qui se chiffrent par plusieurs dizaines ou centaines de millions, voire par milliards de francs. L'opération a pour résultat de rendre disponibles de 10 % à 40 % de cette masse, ou plus. C'est-à-dire des sommes de plusieurs dizaines de millions qui viennent abonder le patrimoine familial et les portefeuilles de valeurs mobilières. Ceci permet en outre de diversifier le risque : une partie du patrimoine peut être investie ailleurs que dans les affaires familiales, dans des groupes offrant un maximum de sécurité, ce qui prémunit contre le danger de difficultés dans les sociétés que l'on contrôle.

L'introduction sur le second marché peut jouer un rôle plus subtil lorsque les différents actionnaires n'ont pas la même stratégie patrimoniale. Le groupe Promodès y a trouvé une solution au problème posé par la présence dans le capital de plusieurs familles fondatrices. Depuis la création du groupe en 1961, ces familles sont représentées dans le conseil d'administration. Selon Paul-Louis Halley, « les fondateurs de Promodès c'est environ 60 % du capital. Sur ces 60 %, 40 % reviennent à la famille Halley et les 20 % restant aux autres familles. Donc, on n'est pas tout à fait dans les mêmes proportions ». Ces 40 % du capital de Promodès représentent une fortune professionnelle estimée à 24 milliards de francs et valent la septième place à la famille dans les palmarès des grandes fortunes publiés en 1998<sup>[74]</sup>.

Mais l'opération avait des motivations différentes, cette fois. « On a tout réinvesti. On a été obligés de vendre comme tout le monde, puisqu'il fallait mettre sur le marché, mais l'argent venant de l'introduction en Bourse a été immédiatement réinvesti chez Promodès », et il n'est donc pas venu grossir le patrimoine familial. « On a introduit en Bourse parce qu'on ne pouvait pas imposer ce type de contraintes aux autres familles. Et donc, le seul moyen pour les membres de ces autres familles de rendre liquide leur patrimoine, c'était l'introduction en Bourse. » Chaque famille a pu disposer comme elle l'entendait des sommes ainsi dégagées, accroître son patrimoine familial ou renforcer son patrimoine professionnel, seconde solution retenue par les Halley.

#### *4. La Bourse donne de la visibilité*

L'introduction en Bourse n'a pas qu'une dimension financière : elle a aussi des effets pratiques et symboliques au-delà de la gestion de la société, de la croissance du groupe et de l'accroissement éventuel du patrimoine familial. La Bourse produit du capital symbolique. L'introduction en Bourse donne une certaine visibilité à l'entreprise, dans le champ économique tout au moins, en France mais surtout à l'étranger, ce qui revêt un intérêt croissant avec le processus de mondialisation. La presse spécialisée en parle et les professionnels de l'argent en font un sujet de conversation. Après une introduction en Bourse, l'entrepreneur suit le cours des actions de sa société et ne peut manquer de rêver de faire partie du palmarès des dix meilleures introductions de l'année. Cette notoriété se conquiert, car il faut subir un examen de passage. Cela fait songer aux procédures de cooptation dans les grands cercles parisiens : les parrains, dont le rôle est tenu dans l'introduction en Bourse par les banques qui soutiennent la candidature de l'entreprise, se portent garants pour le candidat envers les membres déjà installés. Les performances économiques de l'entreprise sont publiées, comme on rappelle le « pedigree » du descendant d'une grande famille. Toute cette publicité concourt à affirmer

la position sociale des dirigeants de l'entreprise et contribue à légitimer la fortune et le pouvoir acquis. Ainsi, une introduction en Bourse mobilise les services bancaires de gestion des grandes fortunes qui vont s'empresse de courtiser le nouveau venu : on comprend que les masses financières libérées et disponibles puissent les intéresser au plus haut point. La visibilité renforcée de l'entreprise pourra être un facteur qui facilitera l'embauche de cadres de haut niveau. Car les sociétés candidates doivent présenter un dossier très complet devant la COB. On a vu qu'elles « doivent mettre 10 % au moins de leurs actions à la disposition du marché et prendre vis-à-vis de la COB l'engagement d'adapter leurs procédures comptables et d'information au niveau requis pour le marché officiel. Elles disposent pour ce faire d'un délai de trois ans et risquent la radiation en cas de défaillance<sup>[75]</sup> ». Jacques Bourguin reconnaît volontiers que la cotation en Bourse de sa société lui a apporté « une notoriété, autre que professionnelle, de "niveau d'entreprise", de capacité financière. Cela nous a donné un statut, un standing de société<sup>[76]</sup> ».

On comprend que, mis à part Pierre Blanc et Jean-Pierre Savare qui souhaitent maintenir l'autofinancement de leurs entreprises au moment de l'entretien, en 1998, la plupart des interviewés envisagent l'introduction de leur société au second marché. Pour les grands patrons, toute la position sociale se joue dans le chiffre d'affaires, dans le pouvoir économique, la taille du groupe, les OPA réussies. Or, la Bourse, c'est la possibilité de faire partie du club des grands, d'être reconnu comme méritant de figurer au panthéon des affaires. L'identification avec l'entreprise est profonde, il n'y a pas de plus grand honneur que d'être admis dans le saint des saints de la haute finance.

Francis Reversé, qui avait envisagé d'introduire Dégriftour à la Bourse dès 1999, donne comme première raison la notoriété que cette introduction procure à l'entreprise, notoriété dont les bénéfices économiques sont importants puisque cela lui permettra plus facilement de passer des accords avec des sociétés étrangères. Ce cercle restreint est bien à même de consacrer l'excellence de leur groupe et de leurs qualités d'entrepreneurs. Or, c'est ce qui leur importe avant tout, car c'est cela qu'ils sont, entièrement, sans compter. C'est ce que l'on retrouve toujours dans leur discours où jamais ne manque le fait que leur vie et leur société se confondent, où il est souligné que leur temps est consacré sans limite à leur œuvre, c'est-à-dire à leurs affaires. Il leur faudra du temps pour acquérir cette distanciation distinguée des hommes du monde, qui est, en fait, l'apanage des héritiers. Ceux-ci, n'ayant rien à prouver dans le monde des affaires, puisqu'ils n'ont fait que maintenir, au mieux développer, ont tout à prouver dans celui du raffinement de ceux qui n'ont pas eu à construire eux-mêmes leur fortune. Le dilettantisme de l'homme du monde, au fait de la littérature, des arts et de la vie parisienne, n'est pas un enjeu pour ces entrepreneurs qui ont tout investi dans leurs affaires, bien au-delà de leur mise de fonds du départ, y ayant consacré, d'abord, leur vie.

Mais les déterminations, les calculs explicites et les manœuvres de l'inconscient sont multiples, entrecroisés, comme dans toute pratique humaine. Il ne faut pas sous-estimer les motivations de stratégie économique en surestimant les attraits symboliques de la Bourse. Jean-Pierre Savare n'est pas pressé, affirme-t-il, de fréquenter le second marché. Il entend différer cette introduction en Bourse aussi longtemps qu'il « pourra l'éviter ». « Je pense, poursuit-il, que, tant qu'une entreprise n'a pas atteint une certaine taille, que nous n'avons pas encore à mes yeux, le fait d'entrer en Bourse hypothèque peu ou prou les stratégies à moyen et à long terme au bénéfice de la solution de problèmes à court terme. Sous la pression des banques, des sociétés de Bourse et des petits porteurs, le chef d'entreprise finit par ne piloter qu'avec les yeux sur la cotation. »

Toutefois Pierre Blanc, lorsqu'il réfléchit à ce qui pourra se passer pour ses enfants, n'exclut pas d'entrer sur le second marché. « Car le jour où nous serons en Bourse, cela donnera à chaque enfant qui ne voudra pas rester [dans le capital du holding] la possibilité de sortir. » Ne pas être sur le marché boursier réduit évidemment les possibilités de vendre des titres de la société.

Les enjeux financiers et économiques sont considérables dans les choix faits par les entrepreneurs.

Depuis la création du second marché et les envolées des valeurs mobilières, l'introduction en Bourse est la solution souvent retenue par les patrons de la première génération, car elle leur permet d'assurer l'avenir de leur entreprise, d'en conserver le contrôle, de passer le relais à la seconde génération, de consolider le patrimoine de jouissance familial, et d'acquérir au passage des gains symboliques qui ne sont probablement pas pour rien dans leur décision. Si certains hésitent encore, pour des raisons présentées comme économiques, et parfois pour éviter que les comptes soient mis sur la place publique, il ne semble pas que l'on puisse ramener toutes les entrées en Bourse à une simple logique de ce type : l'entrepreneur lui-même n'est pas un *homo economicus* toujours rationnel. Il y a de la passion chez lui, et pas seulement du calcul froid et rigoureux.

## IV

# ANCIENNES ET NOUVELLES DYNASTIES

Le temps légitime la richesse

Les luttes, les tensions, la concurrence sont, dans tous les univers sociaux, ce qui caractérise les relations entre les anciens et les nouveaux, entre ceux qui sont en place et les tard venus, volontiers considérés comme des parvenus. Cela est d'autant plus sensible dans la haute société que le temps y est constitutif du capital symbolique. L'excellence se mesure à l'ancienneté, à cette accumulation des générations qui, par définition, ne peut s'improviser dans la courte durée. Pourquoi l'ancienneté est-elle à ce point valorisée par les milieux dominants ? Serait-ce parce que la durée finit par occulter les origines de la fortune, les conditions de l'accumulation primitive ? Serait-ce parce que le mérite personnel est à la portée du premier venu et que son effort rappelle qu'il y a bien peu d'inné dans la réussite initiale ? La durée permet, elle, de transformer le vil plomb du travail acharné, du labeur opiniâtre, en or, en don, en qualités innées et transmissibles, en excellence naturelle n'ayant rien à voir avec le mérite besogneux des parvenus. Tout s'achète, sauf le temps, dans lequel on ne peut que s'inscrire en s'armant de patience afin de bénéficier, à la longue, de cette patine qui fait les vieux meubles et les anciennes demeures, où la noblesse et la vieille bourgeoisie aiment à insérer leur existence.

Aujourd'hui, le nouvel enrichi se trouve dans une situation analogue à celle du bourgeois, au XIX<sup>e</sup> siècle, face au noble de l'Ancien Régime. Malgré un contentieux pour le moins sévère, après la Révolution, la légitimation profonde du pouvoir à travers la magie du temps et l'intérêt bien compris des uns et des autres ont conduit à un rapprochement qui pouvait paraître improbable. La bourgeoisie triomphante a rejoint la classe sociale politiquement battue qui, néanmoins, disposait toujours du prestige que donne l'appartenance à des dynasties dont les origines lointaines semblent garantes de qualités exceptionnelles, certifiées en quelque sorte par leur innéité. Celle-ci, se substituant à la méritocratie bourgeoise, est le gage des qualités des personnes au-delà des générations. La bourgeoisie a ainsi constitué avec la noblesse reconvertie, dans la banque en particulier, une nouvelle aristocratie des affaires pour laquelle le nom d'apparence noble, avec la particule ou le titre, n'a plus qu'une importance secondaire. Le patronyme bourgeois qui renvoie à une lignée d'industriels ou de banquiers joue le même rôle de certification, au moins à l'intérieur du monde restreint de la haute société où chacun sait qui est qui. Ce qui importe, c'est que le groupe familial soit abondamment doté des différentes formes de capitaux. En fait, tout pouvoir est ainsi générateur d'une noblesse qui lui est propre, ne serait-ce que parce qu'il tend à se perpétuer à travers les générations, produisant en se reproduisant sa propre légitimité.

Ainsi les nouveaux entrepreneurs, pour légitimer leur fortune et justifier leur pouvoir, se trouvent placés devant la nécessité d'assurer le passage du relais à la génération suivante et de transmettre le patrimoine accumulé, de manière à fonder une dynastie. Tous n'entrent pas dans cette logique, mais la fondation de la famille comme lignée passe par là. Cette division au sein des classes dominantes, entre anciens et nouveaux, est une fracture beaucoup plus sensible que celle des appartenances religieuses, qui n'empêchent pas de se fréquenter, voire de se marier.

Il est vrai que l'enjeu est de taille puisqu'il s'agit de passer de la domination économique à la domination symbolique, c'est-à-dire d'une domination matériellement fondée à une domination

ancrée aussi dans les représentations et les mentalités, et pour cela beaucoup plus solidement assise. Cette métamorphose des rapports de domination est essentielle à leur reproduction puisqu'il s'agit de passer à l'intériorisation par les dominés des excellentes raisons qui font des dominants ce qu'ils sont. Les dominés participent alors eux-mêmes à leur domination en reconnaissant celle-ci comme bien fondée. Cela est d'autant plus vrai aujourd'hui que la légitimité de l'employeur pourvoyeur d'emplois ne s'est jamais autant imposée dans les représentations, en raison de l'importance de la crise et d'un recul historique des discours contestataires de l'ordre établi. L'idéologie libérale est dominante dans de larges secteurs, elle va de soi dans une grande majorité de la presse et nombre d'hommes politiques de gauche acceptent sans sourciller les privatisations qu'ils ne pouvaient envisager il y a encore peu. Dans un pays où les chômeurs sont près de trois millions, une chaîne de télévision d'informations grand public peut diffuser chaque demi-heure un bulletin en direct de la Bourse où le journaliste jubile quand les cours montent et adopte un ton de pleureuse méditerranéenne quand ils s'effondrent.

Le passage de la domination économique à la domination symbolique se manifeste ainsi à la fois par la constitution d'une dynastie familiale et par l'incorporation dans le patrimoine de capital culturel et de capital social.

# I

## La place des anciens et des nouveaux

Les vieilles familles de la bourgeoisie sont caractérisées par la diversification de leurs fortunes<sup>[27]</sup>. À leurs actifs professionnels et de rapport s'ajoute un patrimoine de jouissance utilisé par le groupe familial dans son existence quotidienne. L'appartement parisien n'est qu'un élément d'un « portefeuille » immobilier bien fourni avec ses demeures et ses résidences multiples. On peut y trouver une villa à Deauville, un chalet en Suisse, un appartement sur la Côte d'Azur et un autre à New York. Toutes ces résidences abritent collections, œuvres d'art et meubles anciens. Elles s'accompagnent souvent de terres agricoles et de forêts, parfois d'une écurie de course. Les limites entre le patrimoine de rapport et le patrimoine de jouissance sont d'ailleurs floues, comme le montre l'exemple des forêts et de certaines collections d'œuvres d'art qui sont aussi des formes de placement.

À l'inverse, les enrichis récents concentrent, en valeur relative, l'essentiel de leur fortune dans leurs biens professionnels, c'est-à-dire dans les parts des sociétés qu'ils contrôlent. Si leurs biens de jouissance peuvent représenter une valeur non négligeable par rapport à ce dont disposent les familles ordinaires, ils ne sont rien en regard des fortunes professionnelles qui peuvent se chiffrer en milliards de francs, mais qui restent potentielles tant que l'entreprise n'est pas vendue.

### 1. Les palmarès des grandes fortunes professionnelles

Chaque année, les magazines économiques établissent des classements des patrimoines professionnels détenus par des personnes physiques ou des familles. Ces palmarès prennent en compte les actifs financiers, c'est-à-dire les parts possédées dans les sociétés. Le premier palmarès paraît dans le numéro de *L'Expansion* daté du 6 décembre 1985. Il comprend les noms des « 50 Français les plus riches ». L'unité statistique est l'individu, et non la famille. La richesse mesurée est à la fois professionnelle et personnelle : sont pris en compte les participations dans le capital de sociétés, le patrimoine foncier ou immobilier, qu'il soit de rapport ou de jouissance. Les actions détenues sont évaluées en fonction du cours de la Bourse, pour les sociétés cotées, et en fonction d'indicateurs financiers, pour les autres, comme l'actif net qui permet aux analystes d'apprécier la valeur d'une affaire en utilisant le coefficient PER (*price earning ratio* : fondé sur le rapport entre le cours de l'action et les bénéfices de la société). Les autres biens ont été estimés par des « experts en immobilier, foncier, forêts, vignobles et œuvres d'art », ces mêmes experts sans doute qui travaillent au sein des services de gestion privée des grandes fortunes dans les banques.

En 1988 paraît, toujours dans *L'Expansion* qui continue à faire cavalier seul, un palmarès qui, pour la première fois, mentionne aussi des familles, unité jugée, à juste titre, comme plus pertinente pour étudier la fortune, surtout si l'on prend en compte des dimensions non professionnelles. Le relais a été pris chaque année, depuis 1994, par *Le Nouvel Économiste*. *Challenges* a emboîté le pas pour la première fois en novembre 1996. Ces publications ont été rejointes par *Capital* en juin 1997 et en novembre 1998.

Aujourd'hui, tous les palmarès publiés prennent en compte des personnes physiques ou des familles. Il est probable que cette manière de faire est liée à la difficulté de savoir qui possède quoi au sein d'un groupe familial. Ces palmarès comptabilisent les participations dans le capital des sociétés. Les autres formes des patrimoines de rapport et à plus forte raison le patrimoine de jouissance sont

ignorés. Cette discrétion est présentée comme répondant au souci de préserver la vie privée des intéressés. Une note méthodologique du *Nouvel Économiste* précise qu'il s'agissait « d'identifier les actifs professionnels (valeurs mobilières principalement) possédés ou cédés ces dernières années. Notre champ d'investigation excluait donc tous les autres types de biens (immobilier, œuvres d'art) ; ceux-ci représentent souvent une part considérable de la richesse totale, mais ils relèvent également de la vie privée, un domaine dans lequel nous ne souhaitons pas nous immiscer<sup>[78]</sup> ». *Challenges* reprend le même argument, en ajoutant toutefois que ces formes de propriété autres que mobilières « sont impossibles à mesurer avec une précision raisonnable<sup>[79]</sup> ». Cette remarque est pertinente. À l'INSEE ou dans les services fiscaux, les statisticiens ont toujours souligné la difficulté de l'évaluation des patrimoines de jouissance, l'incertitude sur leur mesure étant d'autant plus grande que le niveau de fortune est plus élevé. Les magazines ne se sont pas obstinés à vouloir chiffrer une richesse qui échappe aux services du ministère des Finances. Ne prendre en compte que les fortunes professionnelles avantage les fortunes les plus récentes, celles des nouveaux entrepreneurs. En ce sens, ces palmarès conviennent bien à une étude des nouvelles dynasties patronales.

Les biens professionnels pris en compte relèvent d'une définition moins limitative que celle mise en œuvre par les services fiscaux. Ceux-ci considèrent comme outil de travail les participations dans les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés représentant au moins 25 % des droits financiers et des droits de vote, à condition d'exercer certaines fonctions de direction<sup>[80]</sup>. Les palmarès comptabilisent toutes les actions, même si leur total reste en dessous de ce seuil de 25 %. « *Challenges* a considéré comme patrimoine professionnel non seulement ce qui concerne l'outil de travail, mais aussi les participations significatives dans les grandes entreprises françaises<sup>[81]</sup>. »

Des premiers palmarès à ceux d'aujourd'hui, les fortunes les plus élevées, grâce à la Bourse, croissent de façon spectaculaire. Celle de Liliane Bettencourt passe de 7 milliards de francs en 1987 à 57 milliards en 1998. Elle avait connu un pic à 77 milliards, selon les estimations les plus élevées, avant la crise financière de 1998. Entre 1985 et 1998, la fortune de M<sup>me</sup> Bettencourt a donc été multipliée par 8, en francs courants, et même par 11 à son apogée. « En un an et demi, explique François Genthial, le nombre des grandes fortunes a considérablement augmenté, les introductions en Bourse se sont succédé à un train d'enfer et le secteur de la *high-tech* a émergé. La reprise est passée par là, à peine refroidie (pour l'instant) par le krach d'octobre et la crise financière mondiale<sup>[82]</sup>. » Toutefois, au fil des années, la prise en compte d'un nombre de plus en plus élevé de fortunes professionnelles aboutit inévitablement à abaisser le seuil de ce club envié. De 50 personnes en 1985, *L'Expansion* passe à 100 individus (ou familles) en 1987, et 120 en 1988. Avec *Le Nouvel Économiste*, on commence à 400 fortunes, *Challenges* démarrant à 500 en 1996. *Capital* atteint le seuil des 1 000 fortunes en 1998. Il fallait disposer de 50 millions au moins pour figurer au 700<sup>e</sup> rang du palmarès de 1997 de *Capital*. En 1998, on compte 1 000 entrepreneurs qui disposent au moins de la même fortune.

La progression du nombre des fortunes recensées, pour un seuil de prise en considération qui reste stable en francs courants, tient pour une part à l'amélioration de l'enquête. *Capital* reconnaît avoir retrouvé quelques patrons qui avaient échappé aux investigations précédentes. Mais la progression bien établie des fortunes situées en haut de la dispersion, que confirment de leur côté *Challenges* ou *Le Nouvel Économiste*, montre que le passage de 700 à 1 000 recensés doit surtout à l'enrichissement généralisé des entrepreneurs.

## 2. Le renouvellement des fortunes

Entre les palmarès de 1997 et de 1998 de *Challenges*, qui classent l'un et l'autre les 500 premières fortunes, 82 noms ont changé. Un examen détaillé des sorties montre qu'elles correspondent dans

certains cas à des ventes. Ainsi Daniel Filipacchi et Franck Ténont ont vendu Filipacchi Médias au groupe Lagardère, pour un 1,7 milliard de francs. En conséquence, ils ont disparu de la liste du magazine. Ces entrepreneurs de la communication se sont bien retirés des affaires, mais les fortunes ainsi réalisées feront en partie l'objet de nouveaux investissements. Durant la même période, la famille Guilbert a vendu pour 4 milliards son entreprise de distribution de matériel de bureau au groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR). Ce sont ainsi au moins 12 des 89 familles disparues qui ont vendu leur patrimoine professionnel. Ces radiations du patronat actif signifient l'entrée dans le monde de la bourgeoisie rentière de ceux qui ont vendu, que ces ventes soient volontaires ou qu'elles résultent de contraintes, comme la perte du contrôle de la société après une OPA.

D'autre part, un nombre important de « disparus » du palmarès de *Challenges* se retrouvent dans celui de *Capital* dont la base est plus large puisque ce magazine retient le chiffre de 1 000 fortunes, ce qui abaisse le seuil d'entrée à 50 millions de francs. Des reculs dans le classement conduisent à l'élimination de la liste de *Challenges*, mais le patrimoine professionnel reste suffisant pour que l'on figure encore dans le classement de *Capital*. Ces glissements ne signifient pas une relégation dans le prolétariat, ils révèlent des difficultés dans les sociétés concernées, qui peuvent être passagères et liées aux soubresauts du marché boursier.

L'analyse du premier palmarès publié en 1985 par *L'Expansion* va dans le même sens : les fortunes ne disparaissent pas aisément. Sur les 50 mentionnés, les noms de Liliane Bettencourt, Dassault, Bich, David-Weill (Banque Lazard) sont toujours présents au plus haut niveau. Marcel Dassault a disparu, mais son fils Serge a pris le relais, les affaires du baron Bich sont maintenant celles de son fils Bruno et de toute la famille. Si Edmond de Rothschild en est sorti sans laisser apparemment de successeur, c'est que son fils Benjamin a définitivement opté pour une domiciliation fiscale en Suisse.

Les Seydoux, descendants des Schlumberger, ont suivi des voies différentes, certains vivant de leurs rentes, tandis que Jérôme et Nicolas poursuivent dans les affaires. Pierre Lévy et Léon Cligman (Devanlay-Recoing-Indreco, textile), Daniel Filipacchi et Georges Salomon (skis) ont vendu, transformant leur patrimoine professionnel en fortune personnelle. Des croissances remarquables ont couronné les activités de Pierre Bellon (Sodexo, restauration collective) ou de Serge Kampf (Cap Gemini Sogeti, services informatiques).

En un mot, les patrons ne disparaissent pas en un tour de main. Il y a parfois des héritiers pour prendre le relais. Sinon, les fortunes se patrimonialisent et conduisent progressivement à la transformation d'une bourgeoisie d'affaires en bourgeoisie rentière. Les nouveaux entrepreneurs forment le vivier qui renouvelle cette bourgeoisie active, à la fois managériale et possédante. Les dynasties d'affaires sont plus ou moins longues, mais elles ne cèdent pas la place à des prédateurs qui les spolieraient. Elles muent, lentement le plus souvent, pour donner naissance à cette bourgeoisie aisée, possédante, cultivée, aux activités très diversifiées, celle des beaux quartiers, des cercles et des rallyes.

### 3. La cohabitation

François Pinault, bien qu'issu de la petite bourgeoisie provinciale, son père ayant possédé une scierie en Bretagne, peut être considéré comme une nouvelle fortune, tant sa réussite économique marque une rupture décisive avec le niveau modeste atteint par sa famille auparavant. Dans le classement publié en 1998 par *Challenges*, il occupe le quatrième rang, derrière trois personnalités ou familles plus anciennes qui n'en sont pas à la première génération. Ainsi arrive en tête de liste Liliane Bettencourt dont le père a construit ce qui est aujourd'hui l'une des plus grandes fortunes mondiales en valorisant les brevets de teinture et de cosmétiques qui ont assis la notoriété de la société L'Oréal. On trouve ensuite la famille Mulliez avec à sa tête Gérard qui a su reconvertir à temps une fortune qui

avait été construite dans le secteur textile du Nord, aujourd'hui sinistré. Le groupe Auchan qu'il a fondé est leader de la grande distribution. Vient ensuite Serge Dassault, fils de Marcel, toujours à la tête du groupe aéronautique. La famille Defforey (Carrefour), qui en est à la deuxième génération, occupe le 5<sup>e</sup> rang devant Bernard Arnault, 6<sup>e</sup>, fils d'un petit entrepreneur du bâtiment du Nord, qui contrôle aujourd'hui le groupe LVMH (Louis Vuitton-Moët-Hennessy).

Les vieilles familles sont donc loin d'être sur la touche. On retrouve dans ces palmarès nombre d'héritiers de grandes dynasties. Ainsi la famille Hermès, même si ses intérêts, comme ceux des autres industriels du luxe, ont été touchés par la crise économique et financière qui a atteint l'Asie du Sud-Est et le Japon, occupe la 9<sup>e</sup> place avec une fortune professionnelle évaluée à plus de 14 milliards. On trouve ensuite à la 12<sup>e</sup> place les Peugeot, avec plus de 11 milliards, puis les Wertheimer, propriétaires de Chanel (13<sup>e</sup> rang, 10 milliards), la famille David-Weill, héritière de la banque Lazard (14<sup>e</sup> rang, 9,5 milliards).

La famille Wendel est au 29<sup>e</sup> rang et possède un patrimoine professionnel de 4,3 milliards, géré par un holding familial dirigé par Ernest-Antoine Seillière de la Borde, descendant des banquiers Seillière par son père et des sidérurgistes Wendel par sa mère, actuel président du MEDEF. La famille Schlumberger-Seydoux compte encore de grandes fortunes, comme Jérôme Seydoux. « Ce descendant des Schlumberger, commente *Challenges*, a 26 % des Chargeurs, leader mondial de la laine, et 29 % de Pathé qui possède des droits d'exploitation cinématographique », ce qui conduit le magazine à évaluer la fortune de cet héritier à 3 620 millions de francs (35<sup>e</sup> rang). Quant à son frère, Nicolas Seydoux, il possède 56 % du capital de Gaumont Distribution et est directement propriétaire de plusieurs salles de cinéma. Avec un patrimoine professionnel estimé à 957 millions, il se voit attribuer la 121<sup>e</sup> place. Les vieilles familles sont toujours bien présentes aux sommets de la fortune et leur discrétion médiatique ne doit pas faire oublier leur existence.

Autrement dit, s'il y a bien un certain renouvellement des élites économiques, il n'y a pas sur longue période une disparition pure et simple des vieilles familles. François Pinault et Bernard Arnault, mais aussi Paul-Louis Halley (groupe Promodès : Continent, Champion..., 7<sup>e</sup> rang) ou Pierre Bellon (Sodexo, 19<sup>e</sup> rang) ont beau figurer en bonne place dans ces palmarès, ils n'effacent pas la présence des vieilles familles, d'autant que leur fortune est loin d'être uniquement professionnelle. Elles ont eu le temps d'accumuler un patrimoine de jouissance dont la valeur marchande, sans parler de la valeur symbolique, est tout à fait considérable, ce qui suffirait à modifier sans doute assez sensiblement la classification opérée dans ces palmarès. Mais il resterait à évaluer dans le cas des vieilles familles la proportion de celles où un héritier tient aussi un rôle de grand patron, comme Jérôme Seydoux ou Ernest-Antoine Seillière. Liliane Bettencourt, classée au premier rang, n'a pas pris de grandes responsabilités dans les sociétés dont elle hérite à la mort de son père en 1957. C'est François Dalle qui succédera à Eugène Schueller à la tête d'un empire qu'il développera encore avec le succès que l'on sait. Dans les vieilles familles, de grandes fortunes professionnelles peuvent aller de pair avec un engagement managérial limité.

Un des enseignements de ces palmarès réside dans la confirmation de l'extrême dispersion de la grande richesse. Les familles les plus riches le sont infiniment plus que les familles très riches qui les suivent dans le classement. Liliane Bettencourt possède une fortune professionnelle de 57 milliards de francs. François Pinault, en seconde position avec 32 milliards, est distancé de 25 milliards de francs. La différence entre la première et le second est l'équivalent de la fortune professionnelle des Defforey (hypermarchés Carrefour) qui se situent en 4<sup>e</sup> position. Bernard Arnault (LVMH) ne détient « que » 15 milliards. Et les familles qui se situent modestement juste au-dessus du seuil permettant d'accéder à ce classement des mille grandes fortunes professionnelles se contentent d'un « maigre » patrimoine de 50 millions. Soit 1 140 fois moins que Liliane Bettencourt. En termes salariaux, de tels écarts iraient de 5 300 francs (montant du Smic mensuel net) à 6 042 000 francs. Autrement dit, la dispersion de la

richesse entre les riches défie l'imagination, mais cela confirme que les inégalités sont beaucoup plus sensibles dans le domaine des patrimoines que dans celui des salaires. C'est la richesse accumulée qui creuse des écarts de plus en plus profonds.

#### *4. Un axe de division*

Dans leur recherche sur le patronat, Pierre Bourdieu et Monique de Saint-Martin notaient déjà, il y a plus de vingt ans, la pertinence du critère de l'ancienneté de la famille d'appartenance comme facteur de différenciation entre les dirigeants des entreprises<sup>[83]</sup>. Une analyse factorielle à partir d'indicateurs qui caractérisaient les familles d'origine des PDG de quelque 200 premières entreprises industrielles et commerciales, et à partir d'indicateurs de la position occupée dans le champ économique, montrait que le premier principe de différenciation entre ces dirigeants concernait l'opposition entre secteur public et secteur privé. Mais le second principe oppose les PDG selon l'ancienneté de leur famille dans la grande bourgeoisie. Ceux appartenant aux lignées les plus anciennes siègent aux conseils d'administration des entreprises les plus prestigieuses. Leur patronyme, condensation de toutes les formes de capitaux accumulés par la famille, et notamment du capital social, forme de capital si décisive dans le monde des affaires, suffit à ce qu'ils soient cooptés.

## II

# Le combat symbolique

Les commérages qui, comme l'écrivait Norbert Elias, sont une technique sociale d'affirmation du groupe face aux autres, aux étrangers, ou aux nouveaux venus<sup>[84]</sup>, fonctionnent volontiers au sein de la haute société entre les vieilles familles et les nouveaux enrichis, et ce de façon croisée. Car, si les anciens aiment à dénigrer les nouveaux et à marquer les différences, ces derniers apprécient de pouvoir signifier leur volonté de garder leurs distances envers un milieu social encore inaccessible. Les anciens font mine de mépriser les nouveaux venus mais ils ne répugnent pas à des alliances matrimoniales dès que certaines garanties sont acquises et que les affaires paraissent devoir s'améliorer à partir d'une telle alliance. Symétriquement, les nouveaux enrichis manifestent leur dédain pour les manières surannées de leurs prédécesseurs, même s'ils peuvent montrer une certaine fierté à voir leurs enfants fréquenter ceux de la noblesse ou de la vieille bourgeoisie. Aussi, le passage de la première à la seconde génération est ce qui permet aux familles des nouveaux de nouer des alliances avec les anciens et de s'immiscer dans leur sociabilité.

### 1. *Les anciens, censeurs des nouveaux*

Le fond des griefs développés par les vieilles familles françaises envers les nouveaux enrichis renvoie au reproche d'un manque systématique de discrétion. En France, la grande fortune doit savoir se faire petite, ne pas s'exhiber, ne pas faire la démonstration du pouvoir et des privilèges auxquels elle donne accès. Cela ne semble pas être le cas aux États-Unis.

La bourgeoisie ancienne dénonce volontiers un certain manque d'éducation de la part de celui qui vient de faire fortune et qui choisit une automobile coûteuse et voyante, ou qui manifeste un déficit de courtoisie envers le personnel à son service. En fait, il est des nouveaux riches qui cultivent eux aussi la discrétion et dont les origines modestes les portent à beaucoup de prévenance envers les gens qui les servent. De plus, les vieilles fortunes ont une discrétion à éclipses. Elles regrettent volontiers l'abandon de certaines conventions vestimentaires, pourtant voyantes, comme le port de la robe longue ou du smoking. Il y a des occasions où la haute société pratique un exhibitionnisme qu'elle reproche aux autres. Les journées de grands prix sur les hippodromes (prix de Diane à Chantilly) permettent de se mettre en scène avec chapeaux melon et capelines. On pourrait citer aussi la chasse à courre, qui mêle de grands bourgeois aux habitants modestes des villages riverains de la forêt. Ou encore les concours de vieilles voitures, les régates chics, les soirées de rallyes, les grands mariages. Dans toutes ces circonstances, la vieille bourgeoisie et la noblesse oublient leurs préceptes et jouent de ces manifestations de prestige pour entretenir et consolider leur capital symbolique. Elles font étalage de leur élégance, de leur distinction, de leur capital social, mais aussi de leur richesse matérielle.

En fait, les nouveaux venus dérangent parce qu'ils sont objectivement concurrents dans le champ économique, « challengers » aux dents longues qui risquent toujours de compromettre les situations acquises.

Mais ils dérangent aussi dans l'ordre du symbolique, en rappelant trop explicitement le fondement ultime du pouvoir et des privilèges, à savoir l'argent. En effet, « une fortune dont les sources sont trop visibles, et qu'on peut trop aisément expliquer, perd une partie de son prestige », constate Maurice

Halbwachs<sup>[85]</sup>. Il faut que la richesse matérielle et économique soit transfigurée par la référence implicite aux qualités exceptionnelles qui seraient censées justifier ces possessions. « Le mot fortune, poursuit Halbwachs, conserve une part de son sens étymologique : ceux qui la possèdent doivent apparaître comme favorisés du sort, non pour leur richesse, mais parce qu'ils sont nés sous une bonne étoile, et qu'ils apportaient avec eux dès leur naissance cette nature d'exception qui, dans la pensée populaire, distingue les hommes riches des autres et les appelle à la richesse<sup>[86]</sup>. »

La modestie affichée des vieilles familles est le fruit d'expériences historiques, parfois tragiques, toujours traumatisantes, comme le sont les mouvements sociaux contestataires de l'ordre établi. Aujourd'hui, les réactions sont vives lorsque le calme social paraît menacé. Il en fut ainsi en mai 1968, mais aussi au cours des grèves de décembre 1995 qui ont inquiété la haute société. Or, les vieilles familles craignent que les nouveaux venus, par leurs maladresses symboliques, ne suscitent ces troubles, le paternalisme patelin semblant un moyen plus assuré de contrôle social que l'arrogance affichée de la grande richesse. Or, par leurs démonstrations jugées intempestives, certains nouveaux riches risquent toujours de rappeler que les vieilles familles aussi vivent dans des châteaux, dans de somptueux appartements, et que leur modestie de manières, d'ailleurs à intermittences, masque des privilèges inouïs. Certes, les nouveaux entrepreneurs que nous avons interviewés ne nous paraissent pas correspondre à cette représentation. Il reste que la fraîcheur de leur fortune inquiète ceux qui la préfèrent plus patinée. Sans doute parce que, comme le remarquent Alain Bihr et Roland Pfefferkorn, « l'ostentation de la richesse ne participe plus aujourd'hui, dans les sociétés capitalistes développées, du système symbolique de légitimation des rapports de domination. Car [...] les riches sont aussi les puissants qui, de nos jours, ne cherchent plus à établir la légitimité de leur pouvoir tant sur l'étalage de leur richesse ou même la référence au sacro-saint droit de propriété que sur leur supposée compétence à exercer le pouvoir, qu'il s'exerce dans les conglomérats industriels et financiers ou au sommet de l'État<sup>[87]</sup> ».

## 2. Les nouveaux gardent les distances

Quelques indices au cours de recherches antérieures auraient pu faire supposer que les nouveaux enrichis n'avaient qu'une hâte, celle de rejoindre au plus vite leurs prédécesseurs dans la richesse : la présence de familles de nouveaux riches dans les beaux quartiers, ou encore la pression que les hommes d'affaires à la réussite rapide avaient tendance à exercer pour tenter de se faire admettre dans des cercles, comme celui du Bois de Boulogne ou du Polo de Paris. On pourrait ajouter la fréquentation par les enfants des mêmes établissements d'enseignement ou encore les séjours dans les mêmes stations balnéaires (Deauville) ou de sports d'hiver (Megève).

En fait, les attitudes sont très différentes entre la première et la seconde génération. Les fondateurs, issus de milieux modestes ou d'une petite bourgeoisie aisée mais encore fort loin de pouvoir accéder aux fastes de la vie mondaine, ont tendance à trouver que les raisins sont trop verts. Ils mettent en avant les dispositions d'habitus constitués dans un univers social étranger à la haute société pour expliquer leur peu de goût pour les réceptions et la vie de cercle. Ils justifient aussi cette abstention par des emplois du temps chargés qui ne leur permettent pas de gaspiller des heures précieuses dans ce qui leur paraît être futile.

C'est sans aucune mauvaise conscience ni regret que Robert Zolade déclare qu'il n'a pas de vie mondaine. « Je ne fais partie d'aucun cercle. Interallié ou Automobile Club, je suis hors du champ. » Prévenant, il prend même le soin d'éviter toute obligation à sa femme au point que, lorsqu'il ne peut refuser un dîner lié à ses affaires, il s'y rend seul.

Bien que travaillant dans un secteur où les relations sociales paraissent essentielles, Jean-Marc

Lech cultive lui aussi le dédain des mondanités. Il fuit les dîners en ville et, pour satisfaire au minimum ses obligations de sociabilité, il reçoit dans un restaurant du 15<sup>e</sup> arrondissement, tout près de la rue de l'Abbé-Groult où se trouvent les locaux d'IPSOS. La table y est accueillante et agréable, mais le service efficace sans manières. Ce n'est ni *Ledoyen*, ni *La Tour d'Argent*. « Un restaurant formidable qui est au coin de la rue, derrière mon bureau, où je fais venir tout le monde. Si on ne veut pas venir, je ne déjeune pas. Les ministres s'y font, les leaders d'opinion aussi. » Sans doute y a-t-il un certain plaisir de revanche sociale à être ainsi en mesure d'imposer son choix que l'on suppose ne pas être tout à fait ce à quoi pouvait s'attendre l'invité. Dans la même logique du refus des consécration symboliques, Jean-Marc Lech n'a pas voulu figurer dans le *Who's who*. « Je ne veux pas de médailles ni de mérites, je ne veux pas de Légion d'honneur ni de *Who's who*. La différence, c'est quelque chose que je revendique tout le temps. » L'auto-exclusion est ainsi présentée comme un choix délibéré qui renvoie à des représentations et des conceptions du monde social liées aux origines de ce petit-fils d'émigré polonais et ancien militant d'organisations étudiantes. Le refus des mondanités est lié aux expériences de l'enfance et de la jeunesse, aux modalités de la structuration des dispositions et des représentations à partir desquelles s'organise le rapport quotidien au monde social.

Ainsi Jacques Bourguine, issu d'une petite bourgeoisie commerçante, apprécie sa vie de famille. « On vit très repliés sur nous-mêmes. Actuellement, je dirais que nous ne sortons chez des amis ou que nous ne recevons chez nous qu'une fois par mois. » Il est significatif qu'un rythme de vie casanier soit ainsi revendiqué. Cela contraste avec la satisfaction qu'éprouvent les grands bourgeois à souligner l'intensité de leur sociabilité. Ils sont fiers de l'appartenance à plusieurs cercles, déplorent volontiers que le temps leur manque compte tenu de toutes les obligations sociales auxquelles ils doivent satisfaire. Rien de tel chez les nouveaux entrepreneurs qui insistent au contraire sur le temps consacré au travail et sur le dédain qu'ils affichent envers le gâchis que représenterait la vie mondaine. Trop centrés sur l'accumulation du seul capital économique, ils n'ont pas encore réalisé l'importance des enjeux du capital social, y compris hors du champ des affaires. De plus, il est possible qu'un décalage soit apparu entre l'homme et la femme, du moins dans les couples ayant résisté au temps et n'étant pas divorcés. Pour conforter cette intuition, née de quelques observations et de recoupements de celles-ci avec le contenu des entretiens, il aurait fallu pouvoir étudier plus systématiquement la vie quotidienne des nouveaux entrepreneurs et bénéficier d'une certaine familiarité avec certains d'entre eux. Nous sommes restés extérieurs à cette existence familiale réelle. Pourtant, nous pensons que dans certains cas, la femme n'a pas pu, comme son mari, s'initier à un nouvel univers social et acquérir quelques dispositions et façons d'être y facilitant l'intégration. Cette initiation au monde des affaires, qui est aussi un début d'initiation au monde tout court, n'est guère accessible aux épouses d'origine plus ou moins modeste qui n'ont pas travaillé avec leur mari, ou dans un univers professionnel comparable.

Mais les ménages des nouveaux entrepreneurs paraissent avoir pris conscience de l'intérêt que le système des relations sociales représente pour leurs enfants. Jacques Bourguine est satisfait que son fils, aujourd'hui directeur général de sa société, ait une vie plus mondaine que la sienne. Dans ce schéma, le passage de la première à la seconde génération revêt une importance décisive. C'est aussi en réussissant l'entrée dans le « monde », au sens de mondain, que les enfants des nouveaux entrepreneurs contribuent à fonder définitivement une lignée.

Les entrepreneurs à la trajectoire ascendante n'éprouvent pas de difficultés de relations seulement dans la haute société. Il leur arrive aussi d'avoir du mal à maintenir les liens avec leur milieu d'origine, parfois avec leur famille. Toute ascension sociale est faite d'éloignement, de non-communication et de ruptures. C'est peut-être pour ces raisons que nombre de nos interviewés font de nécessité vertu et déclarent apprécier une certaine solitude. La réussite excite la jalousie des anciens amis et celle d'une partie de la famille sans que pour autant s'ouvrent les portes de l'Olympe. « Nos

anciens amis sont jaloux et les autres ne nous acceptent pas. » Cette dernière formulation laisse transparaître l'idée que cela ne tient pas tant aux nouveaux entrepreneurs qu'aux vieilles familles : si celles-ci voulaient bien les accepter, ils ne se feraient sans doute pas prier, bien qu'il leur en coûterait psychologiquement en raison du décalage de leur habitus. Mais les réticences de la haute société les arrangent : tout en ménageant leur sensibilité sociale, l'ostracisme des vieilles familles leur permet de se montrer critiques à leur égard. Aussi peut-on, en toute bonne foi, faire montre d'un ostracisme à rebours. Ainsi Jacques Bourguine ne se montre guère soucieux de pénétrer dans les salons de la haute société. Il n'a jamais été candidat à l'entrée dans un grand cercle. Par contre, « j'ai été très sollicité par un certain nombre de clubs, et notamment par le Rotary, dont j'ai accepté la proposition. J'ai été rotarien pendant sept ans ». Mais il précise que le manque de temps, en raison de la surcharge de travail et de responsabilités professionnelles, lui a fait renoncer aux séances hebdomadaires du Rotary<sup>[88]</sup>.

Les notices du *Who's who* laissent penser que les fortunés de la première génération sont beaucoup plus présents au Rotary ou au Racing Club qu'au Jockey ou au Travellers<sup>[89]</sup>. Il y a toutefois des exceptions. Pierre Bellon, président de Sodexho, est membre du Polo de Paris. Mais il est vrai que sa présence au sein de l'état-major du MEDEF en fait un patron déjà hors du lot. Rémy Robinet-Duffo, lui aussi responsable, au niveau parisien, de l'organisation patronale, était membre, en 1998, du Cercle de l'union interalliée, de l'Automobile club de France, du Golf de Saint-Cloud, du Club de la maison de la chasse et de la nature, du Polo de Paris, de l'Institut of Directors à Londres, de l'Académie des gastronomes et du Club des cent. Dans ce dernier, le *numerus clausus* est fixé à cent membres. À la fin des années 80, les auteurs de *La Privilégiature* notaient parmi eux la présence de Philippe et Elie de Rothschild, Claude Bébéar, Jean-Maxime Lévêque du Crédit lyonnais, mais aussi de journalistes, comme Bernard Pivot et Claude Imbert, ou d'hommes politiques comme Jean François-Poncet et Jean-Pierre Soisson<sup>[90]</sup>. On voit avec les exemples de Pierre Bellon et de Rémy Robinet-Duffo que l'appartenance aux cercles est d'autant plus probable que la construction de la dynastie familiale est plus avancée.

Franco Cesari et Marc de Lacharrière appartiennent au Maxim's Business Club. Le MBC accueille, entre autres membres, des hommes d'affaires et, depuis 1998, des femmes ayant elles aussi des responsabilités dans la vie active. En principe, l'origine familiale ne compte pas. L'essentiel, selon Jacques Seydoux, son secrétaire général, est que ces hommes et ces femmes soient « de qualité ». Ce critère flou, il est vrai, peut être interprété par chacun en fonction de son propre système de valeurs. Mais un examen attentif de la liste des membres met néanmoins en évidence le poids du pedigree familial au MBC, ce qui précise donc, à certains égards, la définition de la personne dite de qualité. La population de ce club n'apparaît finalement pas comme sensiblement différente de celles d'autres cercles, plus anciens, comme l'Automobile club ou le Cercle de l'union interalliée. Franco Cesari est lui-même issu par sa mère de la noblesse italienne. Marc Ladreit de Lacharrière appartient à une vieille famille qui « prend naturellement rang parmi les plus anciennes familles françaises actuellement subsistantes puisque les premiers porteurs du nom sont attestés dès le XIII<sup>e</sup> siècle<sup>[91]</sup> ». Cela dit, de nombreux membres du MBC sont d'origines relativement modestes. C'est le cas de Jean-Claude Sensemat, issu d'une famille d'artisans du Gers. Le Maxim's Business Club est en fin de compte plus ouvert que d'autres clubs tout en accueillant souvent des membres dont les familles appartiennent déjà à la bonne société. Une fois encore, nous nous trouvons en présence de l'une des caractéristiques fortes des nouveaux entrepreneurs, à savoir l'hétérogénéité de leurs origines, qui se manifeste aussi à travers la composition de certains cercles.

L'utilisation des cercles peut être résolument pragmatique. « Je suis à l'Automobile club, déclare Jean-Pierre Savare, à La Boulie, à l'Interallié. Mais n'ayant pas fait d'études, je n'ai pas l'esprit de

promotion. Je n'y vais que pour aller au restaurant avec des clients. Je ne participe à aucune activité d'aucun de ces clubs. » Et s'il s'est inscrit à La Boulie, c'est pour ses enfants qui y vont jouer au golf. Ce qui est une façon prévoyante de préparer la seconde génération.

À proximité de l'avenue Foch, au 43, avenue Bugeaud, le Saint James Club est plus proche d'un établissement hôtelier de catégorie élevée, voire d'un palace, que d'un cercle. Certes il faut, pour en être membre, présenter une candidature et même être parrainé, mais, selon Tim Goddard, son directeur, à sa connaissance aucun candidat n'a jamais été refusé. D'ailleurs, le statut de l'établissement est celui d'une entreprise privée et le *Saint James Paris*, comme il est nommé sur la brochure qui présente les chambres et les lieux de réception, propose des chambres à partir de 1 750 francs et jusqu'à 4 200 francs. Les menus du restaurant affichés à l'entrée du parc, sur la rue (ce qui n'aurait aucun sens au Jockey ou à l'interallié), commencent à 250 francs, mais il vaut mieux prévoir 450 francs. Les membres ont bien un droit d'entrée (5 500 francs) et une cotisation annuelle (6 000 francs) à verser, mais ils sont à 60 % présentés par leur entreprise, qui prend en charge ces frais, 40 % seulement des membres étant des individuels.

Le club organise quelques soirées, des concerts, des tournois de bridge. Mais cela reste assez marginal en regard des activités de séminaires et sessions de formation qu'accueillent les salons où l'on peut croiser des cadres – ou des nouveaux entrepreneurs – l'attaché-case au bout du bras. Car la vocation des lieux est d'abord entrepreneuriale. Il s'agit de recevoir, dans un endroit qui a beaucoup d'allure, des patrons et des cadres pour des séances de travail un peu solennelles, pour des occasions exceptionnelles ou des rencontres importantes. Au nombre de 750, les membres, et leurs invités, très nombreux, trouvent là un endroit propice à certaines formes de l'activité des sociétés, sans avoir les inconvénients que peuvent présenter les grands cercles pour des gens qui ne sont pas préparés à en être membres : une telle institution est sans doute très prisée par des patrons encore peu à l'aise avec les lambris et les valets de pied en livrée. Mais un tel lieu peut aussi servir de propédeutique à une vie de cercle dans l'avenir. En tout cas, dans l'immédiat, il en est un ersatz sans doute plus performant que le modèle.

Jacques Bourguine, malgré une réussite exceptionnelle, ne se sent pas, lui, totalement à sa place au sein des aréopages grands bourgeois qu'il est professionnellement appelé à côtoyer. C'est la raison qu'il invoque, en tout cas, pour expliquer qu'il se sente plus à l'aise aux États-Unis qu'en France. Ses affaires l'y conduisent souvent, puisqu'il y contrôle une unité de production. Il y juge la société plus ouverte. « En France, j'ai une étiquette dans le dos et ce n'est pas la bonne, du point de vue de ma naissance et de la taille, somme toute modeste, de mon entreprise. J'ai eu des échos, par ailleurs, comme quoi on me reprochait de ne pas jouer le jeu du club. Peut-être qu'il y a aussi de ma part un peu de timidité et de défiance. Je pousse mon fils à le faire. » Mais celui-ci, compte tenu de sa charge de travail, n'appartient encore à aucun cercle, sauf, précise le père, « un cercle de relations avec des gens de qualité ».

Jacques Bourguine se sentait plus à l'aise dans des associations professionnelles. Il a été membre du syndicat de la plasturgie française, une association patronale. C'est avec plaisir qu'il a accepté d'être nommé conseiller régional de la Banque de France à Beaumont-sur-Oise. Chaque conseil à ce niveau regroupe une dizaine d'industriels et procède à des évaluations des entreprises de leur secteur. Cette forme d'activité, prolongement des compétences professionnelles, paraît mieux recevable, pour un nouvel entrepreneur, que la participation à un cercle. L'entreprise Augros C.P. fait partie des 120 sociétés du comité du second marché.

Outre le MEDEF, dont Yvon Gattaz fut le président et dont la section parisienne est présidée par Rémy Robinet-Duffo, il existe toute une nébuleuse d'associations patronales. Parmi les plus connues, on peut citer l'Association française des entreprises privées (AFEP), créée en 1982, dont Ambroise Roux est l'actuel président et qui compte François Pinault parmi ses membres. Le cercle Entreprises

et Cités, animé par Claude Bébéar, président du directoire d'AXA, regroupe des patrons de grandes entreprises de l'industrie, de la banque et des services, parmi lesquels Paul-Louis Halley, Pierre Bellon ou encore Bernard Arnault. Le rôle économique et politique d'un tel cercle a été entériné par le président de la République qui a reçu à déjeuner, le 16 avril 1998, plusieurs de ses membres, ès qualités, dont ceux mentionnés ci-dessus. Par ailleurs, les entrepreneurs d'origine bretonne se retrouvent dans le club des Trente avec Vincent Bolloré et François Pinault, notamment. Rémy Robinet-Duffo est également trésorier de l'ASMEP (Association syndicale des moyennes entreprises patrimoniales), présidée par Yvon Gattaz. Il est encore président de l'OPCE (Organisation patronale des capitales européennes).

Le comité du second marché (CSM) regroupe 120 entrepreneurs sur les quelque 300 dont la société est cotée sur ce marché. Le CSM a vocation à accueillir toute entreprise qui y est cotée. Il offre une palette de services à ses adhérents : le plus prisé est peut-être d'offrir un accompagnement pédagogique aux dirigeants d'entreprises nouvellement accueillies dans le monde de la Bourse, comme à ceux de celles qui sont cotées depuis plus longtemps. Au cours d'ateliers techniques ou de déjeuners débats, des experts internationaux viennent traiter de thèmes concernant le fonctionnement du marché financier. Mais les sujets débordent ce cadre strict et le comité est une sorte d'université permanente des affaires et du management boursier. On y aborde par exemple la loi sur les 35 heures, l'avenir des PME dans l'Europe du XXI<sup>e</sup> siècle, etc. Le CSM offre aussi une tribune à ses adhérents par l'intermédiaire de matinées de presse au cours desquelles les entreprises peuvent présenter leurs structures, leurs métiers, leur savoir-faire et leurs objectifs aux journalistes spécialisés, en dehors et en complément des grandes réunions institutionnelles. À la manière des cercles, le CSM décerne chaque année les « prix du second marché ». Ces distinctions sont remises traditionnellement dans les salons du Cercle de l'union interalliée. Les lauréats peuvent être une banque pour ses introductions en Bourse au second marché, ou un gestionnaire de Sicav. Là encore, l'activité est professionnelle, mais la manière dont elle est organisée met en évidence que la logique de fonctionnement du cercle n'est pas loin. Tous ces nouveaux entrepreneurs à terme, ou leurs héritiers, sont appelés à rejoindre un jour ces lieux discrets que sont les clubs traditionnels, où se traitent les affaires, où circule l'information et où se tissent les réseaux.

Pierre Blanc, qui figure dans le *Who's who*, n'est membre d'aucun cercle, mais il affectionne les dîners ou les soirées en compagnie de ses collègues du tribunal et de la chambre de commerce, ou encore du syndicat des restaurateurs. « Ce sont des clubs, un peu aussi », reconnaît-il. Paul-Louis Halley et sa famille, dont les origines sont bien ancrées en Normandie, y jouent un rôle de notables. Robert Halley, frère de Paul-Louis, est maire de son village et conseiller général, après avoir été conseiller régional. Le siège social, toujours implanté à Mondeville près de Caen, a été agrandi récemment. Le groupe est un élément important de la vie économique locale. Autrement dit, les nouveaux entrepreneurs, bien que peu friands de mondanités, s'ils ont atteint un certain niveau de responsabilités, se trouvent cooptés dans des organisations qui sont autant d'institutions de consécration symbolique, au-delà de leurs fonctions pratiques.

### 3. Des cooptations réussies

Il est par contre de nouvelles fortunes qui ne demandent qu'à faire acte d'allégeance auprès des plus anciennes. Un cas célèbre est celui d'Albert Frère, l'une des plus grandes fortunes de Belgique, fils d'un « marchand de clous<sup>1921</sup> ». Né à Charleroi, dans une famille appartenant au monde du petit patronat de la métallurgie locale, Albert Frère est à la tête d'une fortune immense, construite à partir de la sidérurgie mais maintenant très diversifiée puisque liée au secteur de la communication et de la finance. Cette réussite exceptionnelle lui valut d'être anobli, dans un pays où cela est encore possible,

la royauté étant toujours en place. Fait baron par le roi Baudoin, Albert Frère vient de voir confirmer son appartenance au meilleur monde par son élection au Jockey Club, cercle fermé s'il en est, où dominant les vieilles familles de la noblesse. « Pour nous, ce n'est pas une entorse, explique le baron de Cassagne, chargé des relations publiques du cercle, au journaliste belge Éric Meuwissen. On a considéré que le baron Frère était une personnalité européenne. De plus, il a été présenté par de très grands parrains : le comte Marc-Antoine d'Oultremont et le duc de Luynes, dont le père fut président du Jockey. Enfin, son titre de baron a facilité les choses<sup>[93]</sup>. » Lorsque le journaliste fait remarquer au baron de Cassagne qu'Albert Frère est un vrai self-made-man, sans dynastie familiale, il s'entend répondre : « C'est exact, mais nous avons voulu pour l'occasion reprendre la tradition de l'Europe française du XVIII<sup>e</sup> siècle, en accueillant de grandes personnalités du monde occidental. » Il est vrai qu'Albert Frère multiplie les signes de bonne volonté en direction de la haute société. Il a ainsi acheté des parts du groupe qui édite *L'Éventail*, mensuel consacré aux grandes familles de la noblesse belge et à son carnet mondain. Autre signe d'acculturation, Albert Frère, amateur de bière, a progressivement délaissé ses premières amours pour leur préférer le vin dont il est devenu non seulement expert, mais aussi producteur. « Son amour pour le vin n'est pas une légende. Actionnaire il y a quelques années de Haut-Bages-Libéral, Albert Frère est associé aujourd'hui avec les Rothschild dans Rieussec et *L'Évangile*<sup>[94]</sup>. »

Les nouveaux venus peuvent ainsi, en faisant acte d'allégeance, accumuler certaines des caractéristiques des descendants des vieilles familles. Pour Albert Frère cette stratégie, délibérée ou non, a été payante puisque le voilà aujourd'hui compagnon des princes et des ducs : il a su atteindre l'un des sommets du massif des dominants, celui où toutes les formes de capital s'accumulent.

François Pinault serait dans un cas de figure assez proche. Il est né, comme Albert Frère, dans un milieu modeste. Son père, agriculteur breton, tient une ferme de dix hectares. Une scierie fournit une activité d'appoint l'hiver<sup>[95]</sup>. Les mondanités parisiennes sont loin. Aujourd'hui, François Pinault a accumulé l'une des premières fortunes professionnelles françaises. Mais il manifeste aussi les signes d'un rapprochement avec les modes de vie grands bourgeois. Le prénom de son fils aîné, François-Henri, laisse percer une attitude dynastique. Il a acheté le château de La Mormaire, près de Montfort-l'Amaury, dans les Yvelines. Il a fait restaurer soigneusement cette demeure du XVIII<sup>e</sup> siècle dont le parc fournit l'écrin d'une collection de sculptures monumentales. Les œuvres débordent les limites du parc et celles de Richard Serra agrémentent l'allée qui, de l'autre côté de la petite route, fait face à l'entrée du château. François Pinault est aussi châtelain dans le Bordelais où il a acheté Château-Latour. La forêt de Brocéliande ayant en partie brûlé, il en a financé le reboisement. Le vin et la forêt, voilà deux secteurs où les vieilles familles aiment marquer leur présence, car elle s'y inscrit, par la force des choses, dans la longue durée.

Ces deux trajectoires sont bien différentes de celle de Marc Ladreit de Lacharrière. Membre de l'ANF (Association d'entraide de la noblesse française) et du Jockey Club, son insertion dans la bonne société est assurée depuis toujours. Mais, ayant perdu prématurément son père décédé en 1956, peu fortuné, il doit travailler pour financer ses études. Surveillant d'externat dans les lycées de la banlieue nord de Paris puis au prestigieux lycée Henri-IV, il est néanmoins invité dans les familles de la haute société à laquelle il appartient de droit. « Le soir, mes amis pions rentraient dans leurs chambres, se souvient-il, et moi j'étais invité dans de grands bals. Je m'y rendais avec mon petit costume et personne ne savait si j'étais riche ou pauvre. J'étais un Lacharrière et cela suffisait. Mais c'était atypique, pour un pion. » Ainsi, posséder un nom, c'est déjà être riche de capital symbolique.

Les nouveaux entrepreneurs qui n'en disposent pas par la naissance pourraient souhaiter, eux aussi, se faire un nom. Pour cela, une inscription dans le *Bottin mondain* n'est pas à dédaigner. Cette institution est très courtisée et certains de ceux qui ont l'honneur de figurer sur sa « liste mondaine » la soupçonnent de céder à la facilité et d'admettre parmi les élus des noms de peu de valeur sociale.

Une telle promiscuité, à leurs yeux, est insoutenable. Ces intégristes de la mondanité voient d'un mauvais œil des ascensions qu'ils estiment trop rapides, et même illégitimes à leur goût. Selon un communiqué diffusé par l'association des Annuaire de France, qu'ils ont créée, l'ouvrage serait ouvert à « une quantité sans cesse croissante de tout petits bourgeois (et autres parvenus de tout poil) ». Parmi les membres du « grand comité » de cette association qui se pose en gardienne de la légitimité mondaine, figureraient, selon ce même communiqué, S.A.I. et R. l'archiduchesse Laetitia de Habsbourg-Lorraine, la duchesse d'Harcourt, le duc de Polignac, le prince de Chimay, le baron de Montesquieu, et bien d'autres personnalités de la haute société traditionnelle. L'association a le projet de faire reparaître d'anciens annuaires, comme le *High Life* ou l'*Annuaire des villégiatures, domiciles et œuvres*. Le *Bottin mondain* a vivement réagi à cette attaque en règle qui, au-delà des enjeux éditoriaux, donc économiques, est révélatrice de l'importance d'autres enjeux, symboliques, et des luttes que les classements sociaux et le contrôle sur les institutions sont susceptibles d'engendrer. L'inscription sur la liste mondaine, comme l'entrée dans un cercle, et la définition des conditions à remplir pour pouvoir prétendre à être coopté, constituent un enjeu social qui peut paraître dérisoire à qui n'est pas pris dans le jeu, mais qui est vital dans certaines positions<sup>[96]</sup>.

Des familles bien dotées en capital social et symbolique, mais peut-être relativement dépourvues en capital économique, se montrent ainsi soucieuses de préserver la « qualité » des familles recensées dans la liste mondaine. On a ici à la fois un magnifique exemple des luttes de classement, qui sont toujours des luttes sociales dont les enjeux expliquent l'âpreté, mais aussi un exemple de cette lucidité et de ce cynisme rares qui sont le propre de la haute société, consciente des conséquences des résultats de ces luttes de classement.

### III

## Le combat économique

Les luttes symboliques, comme celles concernant les classements à propos du *Bottin mondain*, n'apparaissent pas nécessairement comme des luttes pour occuper telle ou telle position dans l'espace social. Il en va autrement avec les affrontements d'ordre économique qui se présentent clairement comme des combats pour le pouvoir et pour la richesse. Ces affrontements ont toujours été durs. Émile Zola, dans ses analyses de la bourgeoisie industrielle et financière du Second Empire, le notait déjà. « Se battre, écrivait-il à propos de son personnage le banquier Saccard, être le plus fort dans la dure guerre de la spéculation, manger les autres pour ne pas qu'ils vous mangent, c'était après sa soif de splendeur et de jouissance, la grande cause, l'unique cause de sa passion des affaires<sup>[97]</sup>. » Mais si, en outre, les luttes symboliques apparaissent moins cruelles, moins violentes, c'est aussi qu'elles concernent des aspects apparemment secondaires : la possibilité d'appartenir ou non à un cercle, les réseaux dans lesquels on peut ou non s'insérer. En fait, ces luttes peuvent être durement ressenties, leur sanction étant la cooptation ou le rejet, l'assimilation ou le rappel de l'altérité irréductible.

Mais ce qui est en jeu dans les combats économiques, c'est la perpétuation d'une lignée ou sa disparition et, parallèlement, la naissance d'une nouvelle dynastie ou son avortement. On conçoit que l'on puisse y mettre de la passion.

#### 1. Arnault-Vuitton

Les affrontements peuvent opposer de jeunes entrepreneurs ambitieux et des vieilles familles en difficulté, confrontées aux remous des successions et aux dissensions familiales. Les prédateurs, cela est bien connu, s'attaquent toujours aux éléments les plus faibles de la harde.

Bernard Arnault est né en 1949 à Roubaix d'un père entrepreneur en travaux publics, dans une famille appartenant à la bourgeoisie de province. L'entreprise familiale, Ferret-Savinel, avait été fondée par son grand-père Savinel. Plus tard, Bernard Arnault contractera la dénomination de l'entreprise en un « Fériel » qui aura son heure de gloire sur le nouveau marché de l'immobilier de loisir. Bien que d'origine relativement bourgeoise, Bernard Arnault est bien un nouvel enrichi : l'écart de la fortune entre lui et la génération précédente est immense, tout comme l'étendue du pouvoir auquel le nombre de sociétés contrôlées et leur importance lui ont donné accès.

Nouveau riche, Bernard Arnault l'est aussi par son comportement de prédateur dans le monde des affaires. Il n'hésitera pas à mettre hors jeu la famille Vuitton. Un immeuble des Champs-Élysées, au numéro 70, témoigne de l'ancienneté de cette famille qui avait acquis une fortune considérable dans la bagagerie de luxe. On y voit l'inscription « Vuitton building – 1913 » sur la façade derrière laquelle s'abrite aujourd'hui un hôtel luxueux, le *Marriott*.

Le monde des affaires apparaît ainsi comme un champ de bataille où se décide le sort des guerres, avec des victoires et des défaites, des alliances et des trahisons. Le vocabulaire utilisé par la presse à l'occasion de ces combats use et abuse de la métaphore guerrière. On y fait allusion à une « guerre des tranchées », « la bataille a été très dure », y lit-on. Ce « champ de bataille industriel et financier » a été l'objet d'une véritable « stratégie guerrière » pour laquelle on a mobilisé « les armes de la finance » et qui a permis d'amasser « un trésor de guerre ».

Le poids toujours grandissant de la gestion financière, dans le monde des affaires, par rapport à

l'investissement productif, est pour une part à l'origine de ces raids conquérants, ou, en termes moins guerriers, de ces opérations visant à prendre le contrôle de sociétés dont les dirigeants et propriétaires n'ont pas l'intention de se séparer. Jouant au bon moment de difficultés de gestion, de dissensions au sein des familles, un homme d'affaires habile peut prendre le contrôle d'un conseil d'administration, et, avec un nombre limité d'actions, devenir le propriétaire de fait d'une entreprise dont le destin dépend alors entièrement de lui. Le contrôle en cascade, par l'intermédiaire d'un holding, permet de réaliser ce prodige. « Il suffit, explique J.-J. Servan-Schreiber, de détenir 51 % au moins d'une société mère, purement financière, qui elle-même prend 51 % d'une autre société où l'on fait rentrer de l'argent afin de prendre le contrôle d'une affaire importante que l'on tient alors solidement en n'ayant mis finalement que 15 à 20 % des capitaux<sup>[98]</sup>. » Aujourd'hui, des patrons comme Bernard Arnault sont aussi des financiers, d'ailleurs conseillés en la matière par des spécialistes, rôle notamment tenu, en l'occurrence, par Antoine Bernheim, un des associés-gérants de la banque Lazard, partenaire de Bernard Arnault<sup>[99]</sup>.

L'entreprise familiale Louis Vuitton ne marchait pas très bien au milieu des années 70. « La famille est divisée, le magasin vivote, l'usine d'Asnières arrive à peine à fournir une clientèle de plus en plus réduite<sup>[100]</sup>. » M<sup>me</sup> Gaston Vuitton, alors très âgée, appelle au secours ses deux gendres, Henry Racamier et Jean Ogliostro. En 1987, Louis Vuitton SA s'allie à Moët-Hennessy pour former un grand groupe de l'industrie du luxe. Mais des dissensions fortes apparaissent entre Henry Racamier et Alain Chevalier, directeur général de Louis Vuitton SA. De plus, 60 % des parts du nouveau groupe n'appartiennent ni aux Vuitton, qui en détiennent seulement 21 %, ni aux familles du champagne, Chandon, Hennessy, Mercier et Moët qui, par Moët-Hennessy, ne possèdent « que » 30 % de la nouvelle société.

Profitant de ces nombreuses dissensions, Bernard Arnault, associé au groupe britannique Guinness, parvient à se faire élire le 13 janvier 1989 à la présidence du directoire de LVMH. La direction familiale se trouve évincée et Bernard Arnault prend la tête du plus grand groupe du luxe en France. Ainsi, même les familles anciennes ne sont pas toujours les mieux armées pour affronter ces hommes d'affaires à la recherche de pouvoir. La maîtrise de constructions financières, complexes, demandant des concours multiples et la mobilisation de techniques sophistiquées, n'est pas toujours à la portée de certains dirigeants familiaux, âgés et peu formés à ces subtilités manœuvrières.

## 2. Bolloré-Bouygues-Pinault

Vincent Bolloré, comme Bernard Arnault, est issu de la bourgeoisie provinciale, bretonne dans son cas. Son père dirigeait l'entreprise familiale des Papeteries Bolloré, non loin de Quimper. Cet industriel présente déjà des traits propres à la haute société : membre de l'Automobile club de France, il figure dans le *Bottin mondain*, qui signale deux adresses, à Fouesnant en Bretagne, mais aussi dans le 16<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Vincent est le plus jeune de ses cinq enfants.

Comme Bernard Arnault, Vincent Bolloré compte aujourd'hui parmi les grandes fortunes. Le palmarès de *Challenges* le situe au 72<sup>e</sup> rang avec un patrimoine professionnel de 1 550 millions de francs. Comme Bernard Arnault encore, mais aussi comme Franco Cesari, Marc Ladreit de Lacharrière ou Louis Roncin, Vincent Bolloré est à la fois un ancien et un nouveau riche. Il a reçu une éducation bourgeoise dans une certaine aisance matérielle qui n'était cependant pas la grande fortune et qui, surtout, s'est considérablement amenuisée au fil des générations. La papeterie Bolloré, « spécialisée dans des produits aujourd'hui caducs (papier bible pour missels, papier carbone, papier à cigarette) était alors en si mauvais état que les trois frères, en désaccord, durent céder progressivement le capital à la compagnie financière Edmond de Rothschild, ami du père de Vincent. C'est donc à ce dernier que Vincent et son frère aîné Michel-Yves la rachèteront en quasi-faillite pour

le franc symbolique en 1981<sup>[101]</sup> ». Grâce à ses origines familiales et avec l'aide d'Edmond de Rothschild et de la banque Lazard, Vincent Bolloré a pu opérer un rétablissement spectaculaire au sein d'un « establishment » qu'il connaissait bien, y ayant grandi. Aussi est-il abusif de parler de nouveau riche à son propos. Mais Vincent Bolloré présente un cas de figure dont il n'est pas le seul représentant, celui des fils de famille, minés ou presque par le déclin d'une société qu'ils finissent par remonter et qui leur donne un élan leur permettant d'aller bien au-delà du point de départ où ils auraient pu rester s'ils n'en avaient été délogés par des revers provisoires<sup>[102]</sup>.

Comme Bernard Arnault, Vincent Bolloré a bien pris la mesure de l'importance des capitaux disponibles sur le marché financier, en particulier à la Bourse qui, en face d'une offre d'investissement limitée, ont pour effet de faire grimper les valeurs cotées, « Les nouvelles techniques financières ne manquent pas de charme ni d'intérêt, écrit Gabriel Milési. Quand Bolloré investit un franc dans son affaire, grâce aux sept étages de son empire, grâce à l'effet multiplicateur de ce qu'il a baptisé lui-même les "poules bretonnes", ce franc est multiplié par plus de 64 en bas de l'édifice, 100 000 F deviennent ainsi 6,4 millions. Mieux que la pierre philosophale. Les participations en cascade permettent de la sorte de lever tout à la fois des capitaux, de multiplier les investissements et de conserver les leviers du pouvoir<sup>[103]</sup>. »

Le système n'est sans doute pas si nouveau, ce capitalisme en cascade permettant de contrôler les sociétés et d'y exercer le pouvoir sans y risquer sa propre fortune, puisque l'engagement personnel reste limité. L'important est de contrôler la société mère. G. Milési remarque en outre que la forme financière plus qu'industrielle de ces sociétés est bien de nature à recueillir la confiance et l'assentiment des partenaires financiers. Les capitaux investis gardent une plus grande fluidité puisqu'ils ne sont pas nécessairement rivés au devenir de telle ou telle usine, de telle ou telle production. À la moindre alerte, il est possible de quitter sans trop de dégâts une affaire qui tourne mal.

La contrainte la plus sensible est de posséder un réseau de relations influentes et efficaces sur le marché financier. De ce point de vue, la composition du conseil d'administration de Bolloré Technologies, telle qu'elle est publiée dans le *Guide 1998 des états-majors*, est instructive. Sur 17 administrateurs, 4 ont un nom d'apparence noble : Bernadette de Bonrepos, Édouard de Ribes, gendre de Jean de Beaumont, président du Cercle interallié et directeur de la Banque Rivaud, Benjamin de Rothschild, devenu président de la compagnie financière Edmond de Rothschild, après le décès de son père, et enfin Christian de Gournay. On trouve encore dans ce conseil Antoine Bernheim, déjà cité à propos de Bernard Arnault, qui représente la Banque Lazard, partenaire de Bolloré. De grands commis de l'État, devenus de grands patrons, sont présents : Georges Pébéreau ainsi que Bernard Esambert, ancien conseiller chargé de la politique industrielle sous Georges Pompidou, puis collaborateur de la banque Rothschild, dont Pompidou lui-même fut l'un des dirigeants. Jean-Paul Parayre, ancien dirigeant de PSA et de Dumez, et Jacques Rossi, en provenance du Crédit lyonnais, complètent cet aréopage de gens influents. La composition d'un conseil d'administration, même si la réalité du pouvoir quotidien est ailleurs, est un élément de la puissance, de la force de conviction, de l'image d'une entreprise. Vincent Bolloré, interviewé par Michel Amiot, soulignait l'importance de la confiance que doit inspirer une entreprise vis-à-vis du personnel, des financiers et des concurrents. Car, ajoutait-il, « c'est comme dans un match de boxe : si votre adversaire croit que vous êtes K.-O. debout, il essaie de vous taper dessus davantage, afin que vous soyez carrément K.-O. C'est donc très important, vis-à-vis des concurrents, d'avoir l'air tout à fait en expansion<sup>[104]</sup> ». Vis-à-vis des concurrents, mais aussi des partenaires, notamment financiers, d'où l'importance de ces conseils d'administration qui sont des garanties d'honorabilité. Après avoir redressé l'affaire familiale, Vincent Bolloré a cherché à s'imposer dans la nébuleuse du groupe Rivaud. En 1996 il a pris la

présidence de cette vieille banque familiale.

Le 9 décembre 1997, Vincent Bolloré effectuait un nouveau coup de force, cette fois en direction du groupe Bouygues. Acquérant 8,7 % du capital, il devenait second actionnaire du groupe derrière la famille fondatrice. Les relations entre Bolloré et les Bouygues se sont très vite détériorées. Une longue bataille juridique avec comme enjeu le contrôle du groupe a été engagée des deux côtés. Enjeu de taille puisque Bouygues est le n° 1 européen du BTP, le n° 1 mondial des routes, et contrôle par ailleurs TF1. Pour des hommes d'affaires fascinés par le pouvoir, posséder la première chaîne en terme d'audience est un « challenge », comme on dit volontiers dans cet univers, de toute première grandeur. Affaiblie par la disparition du patriarche fondateur et par des dissensions internes, la famille doit encore faire face aux démêlés judiciaires de Martin Bouygues. Bien que Vincent Bolloré et lui aient fréquenté la même école très chic des beaux quartiers parisiens, l'école Gerson, on ne fait pas trop de sentiments dans ce genre de situation. Là où une faille apparaît, l'homme d'affaires ambitieux, parti de loin ou ayant à refaire du chemin perdu, n'hésitera pas. Les vieilles familles rencontrent dans ces volontés farouches leurs pires ennemis, décidés à mettre à profit faiblesses ou dissensions pour asseoir leur pouvoir.

Fin novembre 1998, près d'un an après son entrée fracassante dans le groupe Bouygues, Vincent Bolloré a vendu ses participations à François Pinault. Celui-ci détient désormais 15,5 % du groupe Bouygues, étant devenu ainsi le deuxième actionnaire après Martin et Olivier Bouygues. Vincent Bolloré s'en est allé vers d'autres conquêtes, son essai n'ayant pas été transformé mais s'étant soldé par une solide plus-value. Qui, toutefois, ne saurait effacer l'échec de la tentative de prise du pouvoir, qui risque de ne pas être sans conséquences, au moins symboliques. Les blessures symboliques sont sans fin et relancent de nouveaux affrontements. Après son échec face à Bouygues, Vincent Bolloré a acheté des actions du groupe Pathé, sans en avertir Jérôme Seydoux, manager et héritier de la famille Schlumberger. Selon *Le Monde* du 17 décembre 1998, « la situation du propriétaire du groupe cinématographique est, toutefois, bien moins fragile que celle de Bouygues : le capital de Pathé est verrouillé. M. Seydoux détient, avec sa famille, 28,9 % du capital et 44,5 % des droits de vote ». *Le Monde* du 19 juin 1999 annonçait que Vincent Bolloré venait « de prendre à la surprise générale 11,5 % du capital et 8,07 % des droits de vote de la société Rue Impériale de Lyon. Sous ce nom se cache le holding de tête du groupe financier Lazard qui mêle banque d'affaires à Paris, Londres et New York et participations industrielles ». Or, la banque Lazard est une maison vénérable dont les difficultés de restructuration ont donc été mises à profit par Vincent Bolloré.

Mais les combats économiques peuvent aussi opposer des néo-capitalistes entre eux. Le 19 mars 1999, François Pinault, à travers le groupe PPR (Pinault-Printemps-Redoute), a conclu une alliance avec la société du secteur du luxe Gucci, qui était depuis quelques mois convoitée par Bernard Arnault. Cette intrusion de François Pinault dans le domaine du luxe, emblème de son concurrent, Bernard Arnault, est d'autant plus agressive pour ce dernier que cela ressemble fort à un coup monté. En effet, François Pinault, par l'intermédiaire de son holding, Artemis, a acheté Sanofi Beauté, dont le fleuron est représenté par la maison de couture et les parfums Yves Saint-Laurent. Mais dès le 20 mars 1999, Bernard Arnault annonçait son intention, si nécessaire, de lancer une offre publique d'achat (OPA) sur la société Gucci, contrecarrant ainsi les projets de son adversaire. Celui-ci, toutefois, l'a emporté. Les affrontements entre nouveaux patrons, surtout sans doute dans ce secteur des groupes financiers, sont donc présents et parfois très rudes.

Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit ont analysé d'autres situations de conflits entre nouveaux entrepreneurs et vieilles familles. Par exemple avec le cas de la Librairie Hachette. « Après avoir présidé aux destinées de la Librairie pendant plus de cent cinquante ans, les descendants de Louis Hachette ont été écartés de toute responsabilité en moins de vingt ans. Il est piquant de constater, de ce point de vue, que c'est l'un des héritiers qui commence à faire le ménage<sup>[105]</sup>. » Après Simon Nora,

inspecteur des Finances, nommé directeur général en 1972, ce sera l'arrivée de Matra et de Jean-Luc Lagardère.

De même, le financier américain Asher Edelman tente de prendre le contrôle de la Société du Louvre. Ce holding familial détenu par les Taittinger possède la branche hôtellerie du groupe. Celui-ci, sous le nom de Société Taittinger, comprend aussi le champagne homonyme. La Société du Louvre détient les chaînes *Campanile* et *Première Classe*, et quelques palaces comme le *Crillon*, à Paris, place de la Concorde. Asher Edelman « a profondément ébranlé un empire centenaire, dont les structures capitalistes, une cascade de holdings, sont fragilisées par les intérêts contradictoires de la centaine d'actionnaires familiaux<sup>[106]</sup> ». Comme dans d'autres cas, les difficultés apparaissent lorsque des membres de la famille, actionnaires mais ne remplissant pas les conditions pour que leurs portefeuilles soient considérés comme outils de travail, se trouvent assujettis à l'ISF et parfois mis en difficulté pour régler ce qu'ils doivent au fisc, d'où la tentation de vendre, ce qui ouvre la voie aux « raiders » qui souhaitent prendre le contrôle de l'affaire. Mais dans ce cas, le groupe familial a su résister, aux dernières nouvelles, et l'OPA a échoué, réussissant même à doper les titres Taittinger en Bourse, selon *Capital*<sup>[107]</sup>. L'alerte fut tout de même vive et met en évidence la lutte sourde qu'anciens et nouveaux se livrent pour le contrôle des sociétés les plus florissantes, ou les plus prometteuses pour les ambitieux à la poursuite de la fortune et du pouvoir.

En partie pour atténuer cette rudesse du monde des affaires, pour aider aussi les nouveaux venus à s'amariner aux conditions d'un milieu dont ils sont parfois peu familiers, *L'Expansion* a publié en supplément de l'un de ses numéros un *Manuel du savoir-vivre en affaires*. Son auteur, Daniel Porot, précise que « le monde des affaires possède un code de savoir-vivre qui se réfère aux règles en vigueur dans les sociétés policées tout en incluant des comportements spécifiques propres à faciliter les relations entre les protagonistes d'un milieu qu'une série célèbre a qualifié d'impitoyable ». Les règles de la politesse et de la courtoisie sont déclinées depuis le respect des horaires et la gestuelle en passant par les limites à l'usage du tabac et l'art de la correspondance. « Le principe général veut que la notion de sexe disparaisse dans le monde des affaires. Il n'y a ni homme ni femme. Il y a seulement des personnes de niveaux différents », si bien que « le baisemain n'a plus cours à l'intérieur des organisations<sup>[108]</sup> ». Autrement dit, il s'agit d'un monde à part, où en tout cas les manières de la vieille bourgeoisie n'ont pas lieu d'être, ce qui est une façon d'affirmer l'extrême hétérogénéité des origines de ces hommes d'affaires et entrepreneurs, anciens et nouveaux mêlés... dans la mêlée.

# IV

## Entreprise et biens de jouissance

### 1. Les enjeux fiscaux de la délimitation

L'outil de travail est avant tout une notion fiscale. Les conséquences financières de la définition légale de ce qui entre ou n'entre pas sous cette rubrique sont considérables, puisque les sommes en cause dépassent sensiblement les 100 millions de francs pour les 500 plus grandes fortunes professionnelles<sup>[109]</sup>.

Le Conseil des impôts, dans son 16<sup>e</sup> rapport, souligne que cet enjeu fiscal est à la source d'effets pervers<sup>[110]</sup>. Pour être considéré comme outil de travail, et donc échapper à l'ISF, le patrimoine professionnel familial doit représenter au moins 25 % des actifs de la société. Ce qui est un frein possible à l'augmentation de capital, donc à l'investissement productif. Investir dans du matériel, avoir une stratégie de croissance interne ou externe, c'est risquer, dans certains cas, de passer sous la barre fatidique. Devoir exercer une activité de direction dans l'entreprise conduit aussi certains dirigeants à poursuivre au-delà d'un âge raisonnable leurs activités. Pour la même raison, des structures *ad hoc* peuvent être créées, holdings financiers de tête où les membres de la famille majoritaire détiennent des postes de responsabilité sans grande signification autre que celle de préserver de l'ISF, car les décisions stratégiques, commerciales et techniques se prennent en dessous, au niveau des entreprises contrôlées par le holding.

Faire admettre que l'outil de travail, quelle que soit la fortune possédée, ne saurait être soumis à l'ISF soulève de nombreuses objections et controverses. L'ISF est un révélateur de l'importance d'enjeux qui ont une double dimension, matérielle et symbolique. Lorsque *Le Canard enchaîné* révèle, en décembre 1997, que François Pinault, président de PPR (groupe Pinault-Printemps-Redoute, qui contrôle aussi la Fnac), propriétaire de Château-Latour et premier actionnaire de Christie's, leader mondial des ventes aux enchères, actionnaire important de Bouygues depuis peu, l'une des premières fortunes professionnelles de France, ne sera pas imposé au titre de l'ISF cette année-là, l'étonnement est grand, du moins à en juger par la place accordée par la presse à ce non-événement<sup>[111]</sup>. Les journalistes se font un plaisir de rappeler l'importance du patrimoine de jouissance de l'intéressé : appartement parisien, château de La Mormaire, dans les Yvelines, villa dans le lotissement pour milliardaires des Parcs de Saint-Tropez<sup>[112]</sup>. Or, cette apparente anomalie est due à un emprunt souscrit par le contribuable pour racheter des actions de son propre groupe. L'argument, contesté par quelques experts fiscaux, avait consisté à faire valoir que cet engagement financier avait pour but d'accroître le capital professionnel et par là devait légitimement venir s'inscrire au passif du patrimoine constituant l'assiette de l'ISF et donc être déduit des avoirs patrimoniaux personnels de François Pinault. L'emprunt étant de 140 millions, la fortune imposable de l'intéressé se trouvait ipso facto réduite à néant d'un point de vue fiscal.

Cet exemple et toute la discussion sur l'assujettissement du patrimoine professionnel à l'ISF, qui s'est développée à l'Assemblée nationale durant l'année 1998 et a abouti en juillet à l'abandon du projet de taxation de l'outil de travail, renvoient bien sûr à des enjeux matériels évidents. Mais ce sont aussi des questions de justice sociale, d'efficacité économique, de politiques de l'emploi qui sont présentes dans ce débat. Au-delà, c'est la question de la légitimité sociale de l'entrepreneur, voire de l'homme d'affaires comme créateur d'emplois, qui est posée : les richesses accumulées sont-elles

justifiées par les services rendus ? En ces temps de crise, c'est là un élément central et délicat du débat politique. C'est bien cette conception positive de l'entrepreneur que reprennent à leur compte les considérations qui ont conduit à l'exonération fiscale du patrimoine professionnel, en ce qui concerne l'ISF. Le Conseil des impôts rappelle en effet certaines conditions de cette exonération, qui exigent, de la part du bénéficiaire, l'exercice de réelles responsabilités économiques. « Outre l'exercice de certaines fonctions de direction, précise cette instance, deux autres conditions doivent être remplies pour obtenir le bénéfice de l'exonération : l'intéressé doit retirer de cette activité plus de la moitié de ses revenus soumis à l'impôt sur le revenu et posséder au moins 25 % des droits financiers et des droits de vote attachés aux titres de la société<sup>[113]</sup>. »

Mais il y a tendanciellement deux discours, deux manières de voir le monde économique et ses rapports sociaux dans les discussions soulevées par cette question de l'élargissement de l'assiette de l'ISF à l'outil de travail. À l'approche plutôt libérale que l'on vient de voir, s'oppose celle plus soucieuse de justice sociale et de répartition des richesses dont le parti communiste et le parti socialiste, dans ses tendances les plus radicales, ont pu se faire l'écho. Ainsi Robert Hue propose « d'inclure les biens professionnels (pour 50 % de leur valeur) dans l'assiette de l'impôt. Pourquoi ? C'est parce qu'ils en sont exclus que certains arrivent à se soustraire à la contribution qu'ils doivent à la société. Ensuite parce qu'il faut prendre la mesure de ceci : c'est souvent abusivement qu'on dénomme ces biens "outils de travail". Alors qu'il s'agit d'avoirs financiers utilisés non pour créer des richesses et des emplois, mais pour accélérer l'enrichissement de leurs possesseurs<sup>[114]</sup> ». Le groupe parlementaire socialiste souhaitait lui aussi l'extension de l'ISF aux biens professionnels. Comme d'ailleurs François Pinault qui déclarait, sur RTL, que « la base qui sert à faire le calcul de l'ISF est un peu stupide » et qui préconisait de « taxer tous les actifs, y compris l'outil de travail, mais à un taux inférieur à celui actuellement pratiqué<sup>[115]</sup> ». Mais dans ce cas, il ne s'agissait peut-être que d'un contre-feu après les révélations du *Canard enchaîné*.

Il ne fait pas de doute qu'un certain nombre d'entrepreneurs, s'ils venaient à être taxés aussi à l'ISF sur leur capital professionnel, n'hésiteraient pas alors à vendre, à réaliser sous une forme patrimoniale leurs actifs, de façon à pouvoir jouir de cette richesse amassée ou à se délocaliser à l'étranger. Certains ont dit, au cours des entretiens, qu'ils avaient bien conscience de « regarder passer le train ». Par cette formule, l'entrepreneur exprime que même très riche, il vit son salaire et les dividendes perçus comme ridiculement bas par rapport à sa richesse professionnelle.

Entrepreneurs ou rentiers, telle est bien l'alternative. Autour de l'imposition de l'outil de travail se joue un enjeu de classification : si l'outil de travail est bien un moyen incontournable de créer et de maintenir des emplois, il est légitime que ses détenteurs s'enrichissent et qu'ils ne soient pas imposés sur cette masse financière ainsi distraite de leur consommation, de leur patrimoine de jouissance. Au contraire, si ce capital n'est qu'un investissement spéculatif, toujours prêt à aller ailleurs si de meilleures opportunités de placement se présentent, taxer ce capital apparaît comme pleinement justifié. Le débat n'est certainement pas clos et on voit toute l'importance que les protagonistes peuvent accorder à ce qui est une question de définition délicate, un problème de frontière difficile à trancher.

## 2. Le patrimoine de jouissance

Une recherche sur le passage des succès professionnels de la première génération à la constitution de lignées familiales, si elle doit s'appuyer sur une connaissance de l'outil de travail, comme disent les services fiscaux, ne saurait ignorer les patrimoines familiaux que ces succès permettent de constituer. Ne pas prendre en compte cette dimension serait oublier que ces richesses familiales, qui

ne sont pas seulement d'ordre économique, sont parmi les éléments fondateurs des dynasties.

Toutefois, l'évaluation de ces patrimoines familiaux s'est heurtée à de grandes difficultés. Il est révélateur que nous n'ayons été reçus qu'une seule fois au domicile familial pour nos entretiens : les nouveaux entrepreneurs dissocient volontiers vie privée et vie professionnelle. La famille peut être représentée dans le conseil d'administration ou dans le directoire, cela n'élimine pas la distance que les nouveaux entrepreneurs paraissent tenir à ménager entre ces deux dimensions de leur existence.

La distinction entre vie privée et vie publique paraît plus nettement affirmée chez les nouveaux entrepreneurs car, en dehors des organisations syndicales patronales, ils ne se retrouvent pas souvent entre eux. Leurs origines sociales sont très diverses, et leurs itinéraires dans le monde des affaires le sont tout autant. Si bien qu'il n'y a guère de terrain, au sens anthropologique, où observer leurs modes de vie. Il n'y a guère non plus d'occasions où apprécier leur niveau de vie. Nous en avons été réduits à nous en tenir aux contenus des entretiens et à quelques sources complémentaires, ouvrages leur étant consacrés ou articles de presse.

Dans les entretiens, la discrétion l'a toujours emporté sur l'ostentation. Le petit pavillon de banlieue et son jardinet se révèlent être une plantureuse maison de maître entourée de son parc, agrémentée d'un court de tennis et d'une piscine. Sans doute une telle euphémisation de la richesse réelle est-elle ressentie comme nécessaire par des agents sociaux qui bénéficient d'un niveau de vie qu'ils savent être tout à fait exceptionnel. Autant ils peuvent faire preuve de sérénité quant à leur patrimoine professionnel, autant ils se montrent prudents lorsqu'il est question de leur fortune personnelle. Il est vrai qu'ils n'ont guère le choix en ce qui concerne la fortune professionnelle puisque celle-ci est nécessairement connue en raison de la réglementation sur les sociétés qui exige une certaine transparence sur les actifs et la répartition des actions. Les palmarès des grandes fortunes ne se limitent pas pour rien aux patrimoines professionnels sans prendre en compte le patrimoine de jouissance. Il est vrai aussi que les nouveaux entrepreneurs sont, apparemment, plus soucieux du devenir de leur entreprise, de la santé de leurs affaires, que de leur consommation personnelle, étant entendu qu'ils ont atteint un niveau de vie très élevé.

Il nous a semblé que cette volonté de discrétion pouvait être respectée sans pour cela empêcher notre investigation d'avancer un peu en ce domaine. Mais il faudra sans doute attendre les prochaines générations pour que ces patrimoines personnels aient acquis la patine du temps et le statut d'objets de mémoire de la dynastie. Devenus constitutifs de l'identité familiale, il sera alors non seulement possible d'en parler, mais les collections et les demeures participeront en outre au prestige social et à la légitimation des lignées qui auront perduré.

## LES RÉTRIBUTIONS DES GRANDS PATRONS

Le patrimoine professionnel est un patrimoine de rapport dans la mesure où il procure des revenus, et ce sous deux formes. Celle des salaires des dirigeants actionnaires, qui correspond aux fonctions exercées, et celle qui rétribue le capital investi sous forme de dividendes. Les montants déclarés des salaires atteignent souvent ou dépassent les 2 millions annuels. Les dividendes dépendent évidemment de l'importance des participations dans le capital et de celle des bénéfices. Ces dividendes peuvent être très élevés, mais on a vu qu'ils pouvaient être réinvestis ou servir à payer les droits de succession après les donations aux enfants. Le patron PDG dispose de plus d'avantages en nature comme la voiture de fonction avec son chauffeur, les voyages et les frais de restaurant, etc.

Le sujet de la rémunération des dirigeants de société est tabou. Elle n'est pas mentionnée nommément dans le rapport d'activité ou le bilan, car ce n'est pas réglementairement obligatoire, comme c'est en revanche le cas aux États-Unis. En France, les salaires versés aux dirigeants doivent figurer au bilan, mais sous une forme agrégée qui ne permet pas de connaître les rémunérations des

patrons. Ceux interviewés par Christine Ockrent et Jean-Pierre Séréni ont, eux, presque tous refusé de répondre à la question. Jean-Luc Lagardère esquive en mettant en avant la hauteur de ses préoccupations. « Tous ceux qui répondent à cette question, dit-il, se croient obligés de tricher, ou de camoufler. Moi, je ne tricherai pas, mais je ne répondrai pas. Non pas que j'aie quelque chose à cacher, puisque tout est transparent chez nous, mais après ce dont nous avons discuté, ce problème me semble tellement mineur, tellement sans intérêt. Il n'a eu, tout au long de ma carrière, aucun effet sur ma motivation personnelle et ma passion d'entreprendre<sup>[116]</sup>. »

Il a fallu une enquête judiciaire pour que les 12 millions de francs annuels de Pierre Suard, PDG d'Alcatel-Alsthom, soient connus. Il a fallu la polémique qui a accompagné le départ d'André Rousselet de Canal + pour que celui-ci déclare qu'il ne touchait que 2 millions de francs par an, tandis que d'autres patrons pouvaient toucher jusqu'à 15 millions. Si l'on en croit le palmarès des rémunérations annuelles des grands PDG, publié par *Le Nouvel Observateur* le 28 septembre 1995, Jean-Luc Lagardère occupait la première place avec 27,9 millions de francs. On reste de toute façon dans un flou soigneusement entretenu. On peut retenir que les rémunérations patronales n'ont rien à voir avec les salaires des cadres ordinaires et que par ailleurs ils sont certainement très dispersés, quant à leurs montants, à l'image même des fortunes professionnelles possédées.

## DE MULTIPLES RÉSIDENCES

Tous les patrons interviewés possèdent un domicile à Paris, ou dans une commune résidentielle de l'ouest parisien. À Paris, les quartiers choisis sont peu nombreux et on constate une certaine concentration spatiale dans le centre ouest, mais on les trouve aussi sur la rive gauche, dans des quartiers à connotation intellectuelle, comme le 6<sup>e</sup> arrondissement. Les lieux de naissance et de l'enfance, pour ceux nés à Paris, sont beaucoup plus variés. Leur trajectoire résidentielle, parallèle à leur trajectoire professionnelle, se traduit donc par un resserrement de l'aire des domiciles possibles. Ce mouvement devrait en toute logique s'affirmer. L'une des caractéristiques les plus constantes de la bourgeoisie ancienne est en effet l'extrême concentration de son habitat parisien sur les quatre arrondissements de l'ouest où se résume toute leur histoire résidentielle.

Mais cette concentration dans l'espace parisien va de pair avec une dispersion dans l'espace national. Car les fortunes nouvelles, comme les anciennes, se caractérisent par une forte multiterritorialité. Les résidences de loisir à la mer ou à la montagne sont nombreuses. Deauville, La Baule ou la Suisse ont un succès certain. Il y a peu de maisons de famille à la campagne, ce qui est logique puisqu'il s'agit de lignées en cours de constitution. Le terme de « résidence secondaire » est utilisé pour désigner ces demeures, révélant qu'elles ne sont entrées que depuis peu dans le patrimoine familial. Si les nouveaux entrepreneurs ne disposent pas en général de ces lieux de mémoire que constituent les vieilles maisons de famille, certains ont aménagé une ancienne ferme fortifiée ou restauré une bastide et y inscrivent dorénavant toute une partie de la vie familiale.

Cette même logique d'inscription dans un terroir prend parfois l'aspect d'un investissement dans un vignoble. La presse mentionne régulièrement de telles démarches, lorsque les vignobles concernés sont de valeur. Florence et Daniel Cathiard (grande distribution) sont les propriétaires, récents, de Château-Smith-Haut-Lafitte. Alain-Dominique Perrin, PDG de Cartier, possède et exploite le domaine de Château-Lagrezette en AOC Cahors. Paul Dubrule, ex-président du groupe Accor, est propriétaire de 28 hectares dans le Luberon et sa femme, Dominique Dubrule, est la présidente du club des patrons vignerons, *Vingt sur vins*, qui a été créé en 1993.

L'un de nos interviewés a aménagé une grande propriété agricole dans le Midi dans laquelle il a créé 10 emplois. En fait, les nouveaux entrepreneurs paraissent rester entrepreneurs même dans le domaine du patrimoine familial. Ils montrent un plaisir évident à exposer leurs stratégies et les

initiatives qu'ils ont dû prendre parfois pour arriver à leurs fins. Ainsi, l'un d'eux explique longuement comment il a réuni petit à petit les différents appartements qui avaient été découpés dans un ancien hôtel particulier pour le reconstituer selon sa configuration d'origine. Là encore, le travail et l'effort sont mis en avant. « Ça ne m'est pas tombé tout rôti dans la gueule, ça a été un sacré bazar qui m'a pris deux ans de mes loisirs. » Vigoureusement exprimés, ces soucis furent en fait un prolongement d'une vie professionnelle faite elle aussi de stratégies et de coups à monter et à réussir. Somme toute, le patrimoine de jouissance ne mérite peut-être jamais autant ce nom, donné par les économistes, que lorsqu'il offre ainsi à des agents sociaux dont c'est la raison d'être un prolongement à leur vie professionnelle faite d'actions et d'opérations plus ou moins risquées.

## L'ART, ENTRE ARGENT ET CULTURE

Le débat politique récurrent autour de l'assujettissement des œuvres d'art à l'ISF est révélateur de l'ambiguïté des rapports de l'art avec l'argent. Raymonde Moulin a bien montré que le marché de la peinture était un marché spécifique en cela qu'il fallait réaliser la transmutation du symbolique, la signature de l'artiste, en vile valeur monétaire<sup>[117]</sup>. Cette double réalité de l'œuvre d'art, argent et culture tout à la fois, se manifeste dans les difficultés de la définition de son statut pour l'administration fiscale. En 1982, à la naissance de l'ISF (qui en fait s'appelait alors IGF, impôt sur les grandes fortunes), il était fortement envisagé, sous la pression notamment de Laurent Fabius, de faire entrer les œuvres d'art dans l'assiette du nouvel impôt. Finalement cette mesure fut abandonnée, mais la discussion, toujours plus ou moins latente, a repris avec vivacité dans le cadre de la préparation de la loi de finances pour 1999. Un amendement préparé par les membres socialistes et communistes de la commission des finances prévoyait que les œuvres d'art devraient figurer dans l'évaluation des fortunes patrimoniales, pour un montant toutefois plafonné à 3 % du total de la fortune du contribuable. Des exonérations étaient prévues pour les œuvres qui seraient présentées au public ou dont le créateur serait encore vivant. D'abord retenu à l'Assemblée nationale, l'amendement fut finalement rejeté en seconde lecture. Ces hésitations sont révélatrices de la difficulté de taxer ce qui est aussi un placement symbolique et qui, en tant que tel, ne saurait avoir de prix. Contribuant à la légitimation des positions dominantes, et à la justification de l'accumulation des richesses, ce patrimoine artistique est particulièrement sensible. Le taxer, c'est le ramener au prosaïsme de la valeur marchande, c'est donc beaucoup plus qu'opérer un prélèvement sur la richesse, c'est désenchanter un bien sans prix qui, si on lui en donne un, perd sa vertu magique.

Les entretiens n'ont pas abordé systématiquement ce point, qui n'était pas apparu comme essentiel au début de l'enquête. Toutefois les indications recueillies au cours des interviews tendent à montrer que l'on ne saurait établir de corrélation entre le milieu social d'origine et l'attitude vis-à-vis de l'art parmi les nouveaux patrons. Tout semble se passer comme si la sursélection dont cette population exceptionnelle est le produit venait brouiller les déterminismes sociaux en ce domaine : en permettant à quelques individus d'origine modeste d'accéder à une réussite sociale exceptionnelle, le monde des affaires sélectionnerait ceux qui, parmi les nombreux candidats à la fortune, présentent les dispositions les plus efficaces à s'adapter et à choisir les comportements les mieux à même de conforter leur réussite. Comme si la sélection sociale aboutissait à retenir en priorité ceux qui ont le plus d'aptitudes à modifier des caractéristiques inadéquates à la vie dans la haute société, comme l'ignorance des choses de l'art. En même temps, ceux qui appartiennent déjà à une petite ou moyenne bourgeoisie par leur naissance ne paraissent pas toujours aussi portés à sacrifier à cette forme de légitimation que constitue la bonne volonté culturelle, transfigurée en goût inné. Parmi nos interviewés, tel entrepreneur issu d'une bourgeoisie commerçante aisée dira n'avoir aucun goût pour l'art, ni aucune pratique spécifique en ce domaine, alors que le fils d'un instituteur déclarera une

passion pour l'art contemporain et révélera posséder une collection d'œuvres modernes. Comme si l'argent avait pu libérer la possibilité de passer à l'acte pour une disposition limitée, jusqu'à ce que fortune soit faite, à une appropriation sur le mode symbolique de l'art, à travers la visite des musées et des galeries. Mais, en règle générale, les nouveaux entrepreneurs transgressent les déterminismes dans le sens d'une généralisation de la pratique culturelle, et de l'appropriation sur un mode privé des œuvres, à travers les collections d'art contemporain ou d'art classique ou ancien. Si l'art est aussi une façon d'investir, il est clair également qu'il accompagne la réussite comme une sorte de garantie de plus en plus nécessaire de sa légitimité. Les bureaux reflètent cette démarche qui aurait demandé une approche de la vie quotidienne dans les lieux de résidence pour être mieux établie. La présence de tableaux de maîtres, de sculptures et de livres non professionnels est révélatrice de ce que l'on pourrait observer dans un cadre domestique.

La presse se fait volontiers l'écho de ce rapport à l'art des hommes d'affaires. Ceci n'est pas toujours dénué d'arrière-pensées économiques sans doute puisque, lorsque le groupe LVMH de Bernard Arnault contribue au financement d'expositions à forte visibilité au Grand Palais ou au musée d'Orsay, les articles de presse ne manquent pas de signaler ce mécénat.

Mais aujourd'hui le concurrent de Bernard Arnault dans le domaine du luxe, François Pinault, a pris une longueur d'avance en s'assurant le contrôle de la société Christie's, maison britannique de ventes aux enchères, leader mondial devant l'Américain Sotheby's. Ce patron aux origines relativement modestes et provinciales réaffirme sa présence dans un domaine qu'il avait déjà marqué en tant que collectionneur d'art contemporain. Dans la biographie qu'il lui consacre, Pierre Daix souligne cet aspect de la personnalité de son héros<sup>[118]</sup>. En 1993, François Pinault commande une grande sculpture à Richard Serra, « l'artiste le plus emblématique de l'abstraction américaine fin de siècle », pour son château de La Mormaire, dans les Yvelines. Eduardo Chillida, Moore et *La Grande Baigneuse* de Picasso ont aussi les honneurs du parc de l'homme d'affaires. Dans sa collection de tableaux on trouve des grands noms de la peinture contemporaine, dont Mondrian, Rauschenberg, Pollock, Jasper Johns, Robert Ryman, Pol Bury, Rothko. L'importante exposition consacrée à ce dernier par le musée d'Art moderne de la ville de Paris, au printemps 1999, a d'ailleurs bénéficié du mécénat du groupe Pinault-Printemps-Redoute. François Pinault fait aujourd'hui partie de cette élite des amateurs d'art que les musées sollicitent pour leurs grandes expositions. Il prêta ainsi le *Portrait de M<sup>me</sup> Errasuriz* au musée d'Art moderne de New York pour l'exposition « Picasso et le portrait », ce qui lui valut le privilège d'une visite privée. François Pinault est probablement l'un des nouveaux patrons les plus impliqués dans le champ artistique, mais son exemple met bien en évidence le prestige et la légitimation qu'une telle implication offre, au-delà d'éventuels bénéfices matériels. D'ailleurs, son biographe ne peut s'empêcher d'entériner les effets symboliques de ce mélange des genres en écrivant que « chez lui [François Pinault], l'économie ne peut s'isoler des comportements humains et culturels ». Comme l'écrivait Dostoïevski dans *L'Idiot*, sous la forme ramassée que permet la littérature, « ce qu'il y a de plus vil et de plus odieux dans l'argent, c'est qu'il confère même des talents », voire l'amour de l'art.

## Conclusion

Diversité des origines sociales, diversité des cursus scolaires, diversité des trajectoires : les nouveaux entrepreneurs forment un groupe hétérogène du point de vue de sa genèse. Cette hétérogénéité se retrouve dans les positions acquises dans le champ économique et dans le volume et la nature des fortunes professionnelles constituées. Pourtant, ces destinées se croisent et ces patrons présentent une certaine unité à partir de leur réussite et de leurs activités professionnelles. L'hégémonie actuelle de la pensée libérale favorise cette unité. Les nouveaux patrons et l'« entreprise citoyenne » sont les héros d'aujourd'hui, célébrés par la presse, les médias audiovisuels et l'édition. Ainsi rassemblés dans une sorte de célébration quasi unanime en tant que « forces vives », créatrices d'emplois, les nouveaux entrepreneurs trouvent une sorte d'unité superficielle autour de leur réussite et des profits, matériels et symboliques, qu'elle génère.

Cela ne donne pas un véritable groupe social, les facteurs de diversification étant encore les plus déterminants. D'autant que le passage de la première à la seconde génération divise les nouveaux entrepreneurs en deux tendances. L'une tend à transmettre l'entreprise au sein de la famille, aux enfants le plus souvent, et l'autre vend ou confie la direction à des managers extérieurs. On assiste ainsi à la naissance de lignées entrepreneuriales ou de lignées rentières, cette diversification pouvant d'ailleurs être différée aux générations suivantes, au passage entre la deuxième et la troisième génération. Ce moment crucial est l'objet de stratégies souvent conscientes qui visent à affermir une richesse encore fragile parfois, même si elle atteint des niveaux élevés. Que les enfants reprennent l'affaire, ou qu'ils passent la main, dans les deux cas, les fondateurs sont très attentifs aux conditions de la succession. Car tout se passe comme s'il s'agissait de faire accéder les héritiers à la haute société. Le moment de la succession est celui où les descendants peuvent enfin recueillir pleinement les fruits de l'enrichissement des générations antérieures. Sur le plan matériel, avec un accroissement significatif du patrimoine de jouissance, mais aussi dans le domaine social avec des réseaux sociaux de plus en plus denses.

Au-delà de la diversité des origines et des positions atteintes, il s'agit de résoudre le problème de l'assimilation et de réussir l'intégration du groupe familial au sein de la meilleure société. Pour cela, il est nécessaire de pratiquer la fusion des éléments constitutifs de l'alliage grand bourgeois des différentes formes de capitaux, l'argent, la culture et les systèmes de relations sociales. Il importe alors de doter la famille d'une mémoire commune et surtout de l'insérer dans le passé collectif de la grande bourgeoisie. Les nouveaux entrepreneurs ont un présent et un avenir, mais, d'une certaine façon, ils sont dépourvus de passé. Ils ne disposent pas de cet ancrage dans le temps, à travers plusieurs générations, qui fait les familles de la bourgeoisie ancienne et de la noblesse. En cela, ils sont encore proches des familles des classes moyennes ou populaires qui, elles aussi, sont dépourvues le plus souvent de cette tradition qui donne la patine du temps. D'où le goût des classes moyennes pour les écomusées et tout ce qui rappelle le passé rural ou industriel, et le drame de la classe ouvrière dépossédée de sa mémoire et de ses références historiques par la dévaluation des idéologies socialistes.

Alors que la vulgate de l'époque encense le nouveau, l'innovation, la réforme, l'initiative, il y a quelque paradoxe à voir ainsi la tradition servir encore et toujours de moyen de légitimation pour les dominants. La lignée et le temps sont les garants de l'excellence dans un monde qui semble valoriser avant tout la jeunesse, l'invention, le changement. Derrière le paravent du neuf et de l'original se maintient le monde ancien, pour lequel l'ancienneté est le meilleur des gages. La loi du monde n'a

guère changé, qui continue d'accorder à la naissance et aux héritiers les privilèges dynastiques.

Les nouveaux entrepreneurs ne deviennent véritablement bourgeois que lorsqu'ils n'ont plus à entreprendre, lorsqu'il leur suffit de gérer. Soit qu'ils soient encore aux commandes de leur entreprise, soit qu'ils aient passé la main. Mais de toute façon la profession, les responsabilités patronales sont devenues, non pas nécessairement secondaires, mais insuffisantes pour établir la position sociale. Celle-ci intègre toutes les formes de capitaux et ne se définit plus seulement par la propriété et la responsabilité dans l'entreprise. On ne peut pas comprendre autrement que, pour prendre deux noms connus, Ernest-Antoine Seillère et Jean d'Ormesson appartiennent au même monde. De même chez les Rothschild, les marginaux par rapport au monde des affaires ne furent pas rares, sans jamais pour autant cesser d'appartenir à la haute société. Le travail social des nouveaux entrepreneurs, du moins de ceux qui s'engagent dans la voie de la constitution de lignées, est l'un des maillons de cette lente approche des sommets qui suppose, pour atteindre son achèvement, que soient rompus les liens avec la vallée. Il ne s'agit pas tant de faire oublier les origines que d'escamoter l'argent, la fortune comme fondement de l'appartenance à l'élite, ou du moins de métamorphoser en prestige et force symbolique ce que cette richesse peut avoir de basement matériel. Le travail social d'accumulation des autres formes de capitaux, capital culturel et capital social, doit se comprendre comme un travail d'alchimiste, visant à transformer en or fin le vil plomb de l'économie ordinaire.

Mais les fastes et les dorures, les manières et l'élégance ne doivent pas faire oublier que les nouveaux entrepreneurs, lorsqu'ils s'engagent dans cette voie, demeureront toujours les fondateurs, ceux qui auront réalisé l'accumulation primitive du capital argent, posé la première pierre sans laquelle, dans nos sociétés libérales, il n'y a pas d'accès possible au pouvoir et au prestige.

# ANNEXES

# I

## Les modalités de l'enquête

Les matériaux de cette recherche sont principalement constitués par 17 entretiens à caractère biographique menés auprès d'hommes d'affaires qui ont accumulé en quelques années une fortune professionnelle parfois considérable. De condition modeste au départ, ou issus de la petite bourgeoisie des PME et PMI, ils ont tous connu une ascension sociale d'une rare ampleur. Ils sont âgés d'une cinquantaine d'années au moins, et la question de leur succession commence à se poser ou à se régler. Pour ces hommes mariés ou divorcés, tous pères de famille, la transmission de leur entreprise est à l'ordre du jour. Ils sont dans une situation qui a été choisie pour faire comprendre les conditions du passage des succès professionnels à la constitution de patrimoines familiaux. Il s'agit donc d'analyser comment sont gérés les biens professionnels lorsque, une certaine fortune ayant été acquise, les problèmes inhérents à la transmission aux générations suivantes se posent. En mettant en évidence les processus sociaux, économiques, politiques, voire psychiques, qui sont à l'œuvre dans la transmission de la richesse économique, on peut comprendre comment se mettent en place les dynasties qui viennent renouveler la haute société. Ces richesses neuves aujourd'hui seront peut-être à l'origine de vieilles familles de demain. Comment peut s'amorcer cette évolution, quels sont les obstacles à son développement ? Répondre à ces questions, ce sera aussi répondre aux interrogations nombreuses qui nous furent adressées au moment de la publication de nos ouvrages précédents sur les vieilles familles et le « turn-over » supposé au sommet de la société.

### 1. Le choix des interviewés

Les entrepreneurs ont été choisis pour la plupart sur la base des palmarès des grandes fortunes professionnelles publiés dans la presse économique, *Capital*, *Challenges*, *L'Expansion* ou *Le Nouvel Économiste*. Les articles qui accompagnent ces palmarès mais aussi les notices du *Who's who*, avec les informations démographiques nécessaires, âge et nombre d'enfants en particulier, ont permis de sélectionner des hommes d'affaires en fonction de leur situation familiale et de l'ampleur de leur réussite. Tous les interviewés ne figurent pas dans le *Who's who*, mais tous présentent la caractéristique de posséder un capital professionnel important. Dans quelques cas, les interviewés ont été sollicités sur recommandation de la Compagnie parisienne de réescompte (CPR). Les enquêtés offrent des profils assez différents du point de vue de leurs origines puisque des enfants d'immigrés polonais voisinent avec les descendants de familles nobles mais vouées à la haute fonction publique, ou de familles déjà depuis trois générations dans les affaires, mais à un niveau qui était resté modeste. Cette variété dans les origines permet de saisir des attitudes contrastées envers la transmission.

Pour réaliser cette enquête, il a fallu solliciter 40 personnes. À notre grande surprise, 13 des entrepreneurs auxquels nous nous sommes adressés ont refusé le principe de l'entretien et 2 ont renoncé à nous répondre alors que l'interview avait déjà commencé : les questions furent jugées trop intrusives. Cinq autres entrepreneurs sollicités n'ont jamais donné de réponse. Il est vrai que, contrairement aux entretiens presque toujours obtenus (plus de 90 % des cas) dans les recherches antérieures consacrées aux vieilles familles, nous n'avons ici bénéficié d'une introduction auprès de l'entrepreneur contacté que dans 6 cas. Mais nous espérons, peut-être un peu naïvement, que le souci de l'image de soi, et de celle de l'entreprise, allait nous faciliter la tâche. La mise en évidence de leur

réussite professionnelle nous paraissait devoir motiver positivement ces habitués de la presse économique. En outre, nous considérons que ces patrons se trouvent en position favorable dans la conjoncture idéologique actuelle. La pensée libérale dominante les pose comme forces vives de la nation et remparts décisifs contre la crise et ses effets sociaux. Créateurs d'emplois, ils incarnent le pôle dynamique d'une société minée par le chômage et l'exclusion sociale. « Au début des années 80, écrit Alain Ehrenberg, deux événements symboliques en France : la gauche arrive au pouvoir et son projet collectif (qui fait qu'elle est "de gauche") échoue ; le chef d'entreprise est érigé en modèle d'action pour tous<sup>[119]</sup>. » Le vocabulaire usuel a d'ailleurs enregistré cette évolution. On ne parle plus guère de patrons, mais d'entrepreneurs, et le bon vieux CNPF lui-même, ex-Centre national du patronat français, est devenu MEDEF, en octobre 1998, c'est-à-dire Mouvement des entreprises de France. Les réalisations économiques sont célébrées et les succès financiers répertoriés et mis en valeur dans une presse économique florissante. Voir exposer les péripéties de leur réussite, voir leur ténacité et leurs qualités d'hommes d'affaires être mises une nouvelle fois en valeur ne pouvait, à notre sens, qu'incliner les patrons sollicités à nous recevoir. Nous avons mentionné dans notre courrier nos publications antérieures sur la bourgeoisie, espérant que la perspective d'apparaître dans notre prochain ouvrage pourrait constituer une raison suffisante de répondre à nos questions.

De fait, il s'est agi dans certains cas de contre-arguments. Effectivement déjà très sollicités, nos interlocuteurs ont pu faire état de leurs désillusions vis-à-vis de la presse. « J'ai été tellement abusé, trompé à la suite d'interviews dénaturant complètement mes propos, nous a rapporté l'un d'eux, que j'ai définitivement renoncé à suivre ce genre d'expériences. »

En outre, les thèmes abordés par l'enquête, qui ont été exposés dans notre lettre, étaient à même d'inquiéter : la transmission et la succession touchent à la fois à la vie de l'entreprise, à l'existence familiale, et à la mort elle-même. Mêlant argent et vie personnelle, ces thèmes peuvent être ressentis comme trop inquisiteurs dans leur dimension économique, inquiétants même d'un point de vue fiscal, et être perçus comme indiscrets dans leur dimension affective et susciter une réponse négative. On comprend ainsi que les demandes de recommandation formulées à la fin de l'entretien n'aient jamais été satisfaites.

Le manque de temps, réel, apparaît comme une esquivé aisée plus que comme un obstacle incontournable puisque certains accords proviennent d'hommes d'affaires qui dirigent des groupes de la plus grande importance. S'il a été difficile de trouver un créneau pour placer l'entretien, le principe de celui-ci a été admis rapidement, la charge de trouver la possibilité de le réaliser incombant au savoir-faire d'assistantes de direction dont nous remercions ici la patience.

Il est arrivé que l'on nous réponde que le problème de la transmission était résolu : « Il y a eu vente du capital et transmission à mes enfants et maintenant je passe à autre chose. » Ce qui n'aurait pas interdit de faire le récit des circonstances dans lesquelles furent prises les décisions nécessaires. Dans d'autres cas enfin, les stratégies de découragement furent la manière utilisée pour éconduire la demande. Deux à trois mois de rendez-vous téléphoniques avec le secrétariat et de réponses évasives ont eu raison de notre acharnement.

Signalons enfin que trois entretiens ont été menés auprès des secrétaires généraux du Saint-James Club et du Maxim's Business Club, et du comité du second marché, trois institutions qui, avec le Rotary, sont apparues dans les entretiens.

Autrement dit, constituer un corpus d'enquêtés ne fut pas de tout repos et il n'était guère question de déterminer *a priori* des quotas, selon les secteurs d'activité par exemple. De fait, l'ensemble des interviewés couvre une certaine diversité, allant de la grande distribution et de la restauration à des industries de pointe, comme l'imprimerie de haute sécurité, ou la fabrication, fort complexe, de bouchons pour les flacons de parfum, ou encore au monde des médias et des nouvelles technologies de l'informatique et de la communication. Un échantillon représentatif de l'ensemble des secteurs de

l'activité économique, compte tenu de l'étroitesse de la population considérée, n'était guère envisageable. Le secteur de la restauration comprend à lui seul 4 entretiens sur 17. Il est vrai que c'est actuellement l'un des secteurs où l'on compte le plus de nouvelles fortunes. Chaque entrepreneur est donc représentatif de lui-même, ce qui n'empêche pas de mettre au jour certains processus dont le caractère peut avoir une valeur plus générale.

## *2. Les entretiens*

Chaque entretien a duré de une à quatre heures, avec parfois deux entretiens consécutifs, voire plus, en fonction des disponibilités de la personne interrogée. Les rendez-vous accordés, il restait à affronter un des moments les plus difficiles de l'enquête, celui de l'entretien lui-même qui se déroulait dans un rapport social fort déséquilibré, à la défaveur des enquêteurs. Âgés nous-mêmes de plus de cinquante ans, nous nous sommes trouvés face à des interviewés de la même génération qui ont pour caractéristique d'avoir connu une réussite indéniable dans le champ des affaires. Le discours prend volontiers le tour d'une célébration du mérite de celui qui a su construire lui-même une position sociale dominante. Car la population étudiée ne doit que peu de chose à l'héritage matériel. Nous n'avons rencontré que des hommes d'affaires dont la réussite paraît redevable à leur dynamisme et à leur travail. Pourtant, nos analyses montrent que dans la naissance de la vocation, on observe dans bien des cas l'importance des générations précédentes dans la genèse de la réussite.

Le cœur de l'entretien portant sur la transmission de l'entreprise et les problèmes de la succession, on pouvait s'attendre à ce que quelques rendez-vous puissent être proposés au domicile de la famille, celle-ci étant intéressée au premier chef par l'enquête. Il n'en fut rien, toutes les rencontres ont eu lieu dans le bureau de l'intéressé, sauf une qui a eu pour cadre l'appartement de l'interviewé, dans le 16<sup>e</sup> arrondissement. Les deux seules autres exceptions s'expliquent par l'éloignement du siège social en banlieue. Les lieux choisis furent alors un centre de presse et les locaux d'une association patronale.

Les bureaux directoriaux où nous avons enregistré les entretiens sont situés pour onze d'entre eux dans le centre ouest de Paris. Un est à Bercy, à proximité du ministère des Finances, un autre dans le 3<sup>e</sup> arrondissement, non loin du Sentier, et deux autres en banlieue (Levallois et Sarcelles). Dans la plupart des cas, ces bureaux présentent les caractéristiques attendues de magnificence et de luxe. Très confortables, ce que l'épaisseur des moquettes permet d'appréhender immédiatement, ils sont meublés de manière plutôt classique, la présence abondante de bois renforçant le caractère accueillant et intime des lieux. Cette intimité chaleureuse parvient à s'imposer malgré un espace généreux, qui ménage un lieu de travail, où se trouve le bureau, et un endroit réservé aux réunions et aux discussions. La présence d'œuvres d'art, peintures ou sculptures, vient conforter la personnalisation d'un bureau qui apparaît comme plus familial que professionnel et rappelle la configuration des salons des grands appartements bourgeois parisiens. D'autant que bibelots, livres personnels et photos de famille accentuent cette appropriation symbolique de ce lieu de travail. Parfois l'existence très discrète d'une salle de bains et d'une petite pièce de repos accentue encore ce caractère domestique : ces équipements sont justifiés par les nombreux voyages et par l'amplitude des horaires de travail.

Ce confort et cette fonctionnalité des lieux ne manquent pas d'impressionner des sociologues peu habitués à de telles conditions de travail : contraints à partager 9 mètres carrés à deux, parfois sans bénéficier de fenêtres et donc d'éclairage naturel, ne disposant pas d'un secrétariat personnel, souvent obligés de travailler chez eux, les chercheurs sont alors en mesure de vérifier que le pouvoir se manifeste aussi sur l'espace et que la possibilité d'en disposer avec libéralité est un privilège discriminant. Chacun d'eux pouvant loger une dizaine de chercheurs, ces bureaux manifestent l'étendue de ce pouvoir par cette débauche de mètres carrés coûteux et par là même remettent le

sociologue à sa place. Si nous n'avons jamais obtenu de rendez-vous au domicile, c'est sans doute que l'entreprise est encore le fait d'un individu, pour qui elle représente une partie importante de son identité, mais qui demande encore du temps pour venir se fondre avec la vie familiale, ou pour s'en disjoindre définitivement.

Cette situation d'enquête est d'autant plus délicate à vivre que les enquêtés jouissent de la légitimité aujourd'hui dominante de l'entrepreneur pourvoyeur de travail. Dans une société frappée par le chômage, on conçoit qu'il ne soit pas toujours aisément justifiable de tenir un discours objectivant, donc désenchanté, sur des agents économiques dont le rôle paraît bénéfique et irremplaçable. On peut se demander de quel droit, avec quelle légitimité le sociologue, fonctionnaire, dont l'âge similaire avec celui de l'enquêté renforce la comparaison implicite entre des trajectoires différentes, peut s'autoriser à porter un regard critique, examiner les effets sociaux d'une trajectoire qui revendique le mérite personnel.

Le sentiment de domination ressenti dans les situations d'entretien avec des membres de familles anciennes, que nous avons longuement analysé<sup>[120]</sup>, est différent dans le cas présent où nos interlocuteurs s'inscrivent dans les mêmes logiques méritocratiques que les enquêteurs. Le risque est réel d'une complaisance implicite avec ceux qui font de leur réussite personnelle une réponse positive à l'injonction de performance économique contribuant à résoudre les problèmes sociaux, et sont généreux pour leur descendance, lui assurant des conditions d'entrée exceptionnelles dans le monde adulte. La domination s'exerce ici surtout à travers l'activité professionnelle et l'importance du rôle économique : l'image du chercheur ne vaut guère devant celle, hautement valorisée, de l'entrepreneur, dont les responsabilités sont considérables (plusieurs milliers et parfois dizaines de milliers d'emplois salariés), et d'autant plus stratégiques que le problème crucial de notre société reste celui de l'emploi. Même si un certain discours critique met en cause ces responsabilités en soulignant que les entrepreneurs portent une lourde responsabilité par leur recherche du profit, le discours symétrique qui fait reposer la possibilité d'une sortie de la crise sur leur dynamisme est bien à même de valoriser ceux qui ont réussi le plus brillamment. Le ministre de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie, Claude Allègre, bien que membre d'un gouvernement socialiste, l'a souligné avec beaucoup de vigueur en déclarant, devant un parterre de chercheurs lors des Assises de l'innovation à la Cité des Sciences de La Villette, en mai 1998, que « créer son entreprise, gagner de l'argent, ce n'est pas honteux, c'est servir son pays ».

Les entretiens transcrits représentent plus de mille pages. Ils ne pouvaient donc être cités dans leur intégralité. Ce n'est d'ailleurs pas leur raison d'être. Ils permettent d'établir des données factuelles, de comprendre les processus de transmission de la fortune et de s'imprégner de ce qui constitue la personnalité des nouveaux patrons. Les entretiens sont inégalement cités : on ne pouvait, sauf à alourdir démesurément le texte, reprendre à chaque fois les 17 réponses à telle ou telle question. Cela aurait conduit à enfilet les extraits d'entretiens comme on enfilet les perles, mécaniquement et de façon lassante pour le lecteur. Mais tous les entretiens sont présents à travers tout le texte, chacun d'eux participant à la connaissance et au travail d'analyse.

### *3. Un groupe sans terrain*

Le terrain, comme lieu où mener l'observation ethnographique d'un groupe social, suppose l'existence d'un réseau qui en relie les membres<sup>[121]</sup>. Un hall de gare, où se croisent des agents sociaux provenant de tous les horizons, ne saurait être un terrain où observer le groupe dans son identité. De même les nouveaux entrepreneurs n'ont pu faire l'objet d'une enquête ethnographique systématique. À l'inverse des familles anciennes de la bourgeoisie, qui forment un groupe au niveau d'interconnaissance élevée, avec sa sociabilité et ses lieux de rencontre, l'absence de liens familiaux

ou de simple sociabilité entre les interviewés a pour résultat l'absence de terrain. Car ces nouveaux entrepreneurs constituent un groupe totalement préconstruit qui est un véritable carrefour social. On y vient du haut de la société comme du bas ou des couches moyennes commerçantes. On y trouve des autodidactes et des énarques. Il n'y a donc guère de lieux où des agents pourvus d'habitus aussi contrastés aient du plaisir à se retrouver. Il faudra certainement attendre la seconde génération pour voir se constituer un terrain d'observation ethnologique.

#### *4. Un financement privé*

Cette recherche a été financée par une banque d'affaires privée, la CPR (Compagnie parisienne de réescompte) dont nous avons accepté la proposition de mécénat. Nous avons bénéficié de la même liberté intellectuelle que dans nos recherches précédentes. Toutefois, nous ne pouvions ignorer que nos financeurs étaient proches de la population étudiée, ne serait-ce que parce que celle-ci est potentiellement cliente de leur entreprise.

## II

### Les introductions de sociétés sur le second marché

Années	Nombre d'introductions	Capitalisations cumulées des sociétés cotées (en millions de francs)
1983	47	11 272
1984	33	22 918
1985	57	58 050
1986	58	130 138
1987	87	111 910
1988	38	153 943
1989	42	185 613
1990	17	138 927
1991	18	134 689
1992	9	122 920
1993	10	152 171
1994	34	155 147
1995	20	150 576
1996	33	206 589
1997	44	218 886
Total introductions	547	-
radiations	240	-
solde	307	219 000

Source : *L'Année boursière. Statistiques annuelles, 1997*, SBF-Bourse de Paris.

# Bibliographie

Adès Didier, *Entreprise cherche repreneur*, Paris, Aubier-France Inter, 1986.

Amiot Michel, *Les Misères du patronat. Le monde des petites et moyennes entreprises industrielles et de leurs patrons*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 1991.

Arrondel Luc, Laferrère Anne, « La transmission des grandes fortunes. Profil des riches défunts en France », *Économie et statistique*, n° 273, 1994.

Bauer Michel, *Les Patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, Interéditions, coll. « L'entreprise », 1993.

Bauer Michel, Bertin-Mouroit Bénédicte, *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Seuil, coll. « L'épreuve des faits », 1987.

Bergeron Louis, *Permanences et renouvellement du patronat*, Paris, Armand Colin, 1983.

Bourdieu Pierre, « La famille comme catégorie réalisée », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 100, décembre 1993.

Bourdieu Pierre, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, coll. « Liber », 1997.

Bourdieu Pierre, Saint Martin Monique de, « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 20-21, mars-avril 1978.

Bunel Jean, *Les Nouveaux Patrons*, Paris, Les Éditions Ouvrières, 1974.

Campagnac Élisabeth, Nouzille Vincent, *Citizen Bouygues*, Paris, Belfond, 1988.

Chaline Jean-Pierre, « Les industriels normands : un patronat sans dynasties », *Le Mouvement social*, n° 132, p. 43-56, 1985.

Chaput Yves, *La Transmission d'entreprises*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », n° 2715, 1993.

Coignard Sophie, Guichard Marie-Thérèse, *Les Bonnes Fréquentations*, Paris, Grasset, 1997.

Conseil des impôts, *L'Imposition du patrimoine, seizième rapport au président de la République*, Paris, Journaux officiels, 1998.

Couret Alain, Martin Didier, *Les Sociétés holdings*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », n° 2598, 1997 (1<sup>re</sup> édition 1991).

Daix Pierre, *François Pinault*, Paris, Éditions de Fallois, 1998.

Défossé Gaston, Bailly Pierre, *La Bourse des valeurs*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », n° 825, 1994 (18<sup>e</sup> édition mise à jour).

Didier Paul, *Les Sociétés commerciales*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », n° 1190, 1997 (8<sup>e</sup> édition corrigée).

Duchéneaut Bertrand, *Les Dirigeants de PME. Enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Paris, Éditions Maxima-Laurent du Mesnil, 1996.

Elias Norbert, *Mozart. Sociologie d'un génie*, Paris, Seuil, 1991.

Fontaine Laurence, « Rôle économique de la parenté », *Annales de démographie historique*, 1995.

Forestier Nadège, Ravai Nazanine, *Bernard Arnault ou le goût du pouvoir*, Paris, Orban, 1990.

Forrester Viviane, *L'Horreur économique*, Paris, Fayard, 1996.

Fralon José-Alain, *Albert Frère*, Paris, Fayard, 1997.

Gattaz Yvon, *La Fin des patrons*, Paris, Laffont, 1980.

Gay Pierre-Angel, Monnot Caroline, *François Pinault milliardaire. Les secrets d'une incroyable fortune*, Paris, Balland, 1999.

Gresle François, « Le patronat. Analyses et réflexions sur la littérature récente », *Revue française*

*de sociologie*, vol. 26, n° 4, 1985.

Halbwachs Maurice, *Les Cadres sociaux de la mémoire*, Paris-La Haye, Mouton, 1976.

Harris André, Sédouy Alain de, *Les Patrons*, Paris, Seuil, 1977.

Hau Michel, « La longévité des dynasties industrielles alsaciennes », *Le Mouvement social*, n° 132, 1985.

Isambert-Jamati Viviane, *Solidarité fraternelle et réussite sociale. La correspondance des Dubois-Goblot, 1841-1882*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 1995.

Kerdellant Christine, *Les Nouveaux Condottieres. Dix capitalistes des années Mitterrand*, Paris, Calmann-Lévy, 1992.

Lévy-Leboyer Maurice, « Le patronat français a-t-il échappé à la loi des trois générations ? », *Le Mouvement social*, n° 132, p. 3-8, 1985.

Madjar Robert, *Daniel Filipacchi. De Salut les Copains à Elle et Paris Match, la vie secrète du poids lourd de la presse*, Paris, Michel Lafon, 1997.

Magniadas Jean, *Le Patronat*, Paris, Messidor, 1991.

Marin Bernd, « Qu'est-ce que le patronat ? Enjeux théoriques et résultats empiriques », *Sociologie du travail*, n° spécial, « Patrons, entrepreneurs et dirigeants », vol. 30, n° 4, 1988.

Melyon Gérard, Laib Nasser, Bouhhad R., « Second marché, dix ans déjà ! Dix ans encore ? » *Revue du Financier*, n° 91, 1993.

Milési Gabriel, *Les Nouvelles 200 Familles. Les dynasties de l'argent, du pouvoir financier et économique*, Paris, Belfond, 1990.

Nouzille Vincent, Schwartzbrod Alexandra, *L'Acrobate. Jean-Luc Lagardère ou les armes du pouvoir*, Paris, Seuil, coll. « L'épreuve des faits », 1998.

Ockrent Christine, Séréni Jean-Pierre, *Les Grands Patrons. Comment ils voient notre avenir*, Paris, Plon, 1998.

Pinçon Michel, Pinçon-Charlot Monique, *Grandes Fortunes. Dynasties familiales et formes de richesse en France*, Paris, Payot, coll. « Petite bibliothèque Payot », 1998.

Pinçon Michel, Pinçon-Charlot Monique, *Les Rothschild. Une famille bien ordonnée*, Paris, La Dispute, coll. « Instants », 1998.

Pinçon Michel, avec Rendu Paul, « Un patronat paternel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 57-58, juin 1995.

Ravaï Nazanine, *La République des vanités. Petits et grands secrets du capitalisme français*, Paris, Bernard Grasset, 1997.

Riboud Antoine, *Le Dernier de la classe*, Paris, Grasset, 1999.

Saint Martin Monique de, *L'Espace de la noblesse*, Paris, Métailié, 1933.

Schumpeter Joseph, *Impérialisme et classes sociales*, Paris, Minuit, coll. « Le sens commun », 1972.

Serlooten Patrick, *Fiscalité de la transmission des entreprises*, Paris, Economica, 1994.

Servan-Schreiber Jean-Louis, *Le Métier de patron*, Paris, Fayard, 1990.

Sombart Werner, *Le Bourgeois*, Paris, coll. « Petite Bibliothèque Payot », 1966.

Soros George, *La Crise du capitalisme mondial*, Paris, Plon, 1998.

Ténot Frank, *Je voudrais en savoir davantage*, Paris, Albin Michel, 1997.

Thureau-Dangin Philippe, *La Concurrence et la mort*, Paris, Syros, 1995.

Toussaint Yvon, *Les Barons Empain*, Paris, Fayard, 1996.

Weber Henri, *Le Parti des patrons. Le CNPF (1946-1986)*, Paris, Seuil, 1986.

Weber Max, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

Zarca Bernard, « L'héritage de l'indépendance professionnelle selon les lignées, le sexe et le rang dans la fratrie », *Population*, n° 2, 1993.

---

<sup>[1]</sup> Les noms des interviewés sont en caractères gras.

<sup>[2]</sup> Les estimations des fortunes professionnelles mentionnées dans cette partie sont celles des palmarès publiés dans *Capital*, *Challenges* et *Le Nouvel Économiste* en 1998. Elles sont données à titre indicatif et ne fixent que des ordres de grandeur. De plus, ces patrimoines professionnels restent des fortunes potentielles tant que les participations dans les sociétés n'ont pas été vendues.

<sup>[3]</sup> L'usage en ce qui concerne ce terme est fluctuant : il est parfois utilisé au masculin, parfois au féminin, dans ce dernier cas sous l'influence de l'expression « société holding ». Nous nous rangeons à l'avis d'Alain Couret et Didier Martin, dans *Les Sociétés holdings*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », n° 2598, 1997 (1<sup>re</sup> édition 1991), note 3, p. 3, et considérons « holding » comme un mot masculin. Ces auteurs justifient leur option en rappelant que ce terme fait partie des « emprunts linguistiques désignant un inanimé », pour lesquels la tendance est à utiliser le masculin. « L'origine, bien évidemment anglo-saxonne, écrivent Alain Couret et Didier Martin, se trouve dans le verbe “to hold” : *détenir*. Une société holding est une société qui détient des participations dans le capital d'autres sociétés. » Nous ajouterons à la liste de leurs références à ce sujet le *Dictionnaire du bon français*, de Jean Girodet, Paris, Bordas, 1981, p. 375.

<sup>[4]</sup> Le CAC 40 est représentatif de la performance des « Blue chips », c'est-à-dire des entreprises de grande notoriété présentant peu de risques. Le CAC 40 est établi par le conseil scientifique de la SBF-Bourse de Paris à partir des 100 premières capitalisations boursières du marché à règlement mensuel en fonction de critères de liquidité (fréquence des cotations, importance de la rotation des titres). En raison de la structure par emboîtement des indices boursiers, les 40 valeurs de l'échantillon font partie de celui du SBF 250. Cf. SBF-Bourse de Paris, *Les Indices de la Bourse de Paris*, Paris, SBF-Bourse de Paris, département Communication, septembre 1998, et Frédéric Teulon, *Vocabulaire monétaire et financier*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 1993. La SBF (Société des bourses françaises) est l'organe exécutif du Conseil des bourses de valeurs, organisme professionnel responsable de l'organisation et de la régulation du marché boursier. Indice boursier, le SBF 250 décrit l'évolution du marché dans son ensemble. Il est représentatif des valeurs du premier et du second marché. Les valeurs qui le composent sont choisies par un conseil scientifique (indépendant de la SBF-Bourse de Paris) parmi les valeurs de ces deux marchés, en fonction des capitalisations qu'ils représentent et de la fréquence de leur cotation. La liste des valeurs de l'échantillon est revue chaque année. Voir SBF-Bourse de Paris, *op. cit.* et Gaston Défossé et Pierre Bailly, *La Bourse des valeurs*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », n° 825, 1994, (18<sup>e</sup> édition mise à jour).

<sup>[5]</sup> Une première interview réalisée avec le secrétaire général du groupe, chargé de l'information financière, Raphaël Dubrule, a permis de préparer un entretien ultérieur avec Pierre Bellon.

<sup>[6]</sup> En mars 1997 l'enquête « Emploi » de l'INSEE recensait 87,23 % de salariés et donc 12,77 % de non-salariés.

<sup>[7]</sup> Geneviève Delbos et Paul Jorion, *La Transmission des savoirs*, Paris, Maison des sciences de l'homme, coll. « Ethnologie de la France », 1984, p. 140.

<sup>[8]</sup> Bernard Zarca, « L'héritage de l'indépendance professionnelle selon les lignées, le sexe et le rang dans la fratrie », *Population*, n° 2, 1993, p. 278.

<sup>[9]</sup> Michel Amiot, *Les Misères du patronat. Le monde des petites et moyennes entreprises industrielles et de leurs patrons*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 1991, p. 238.

<sup>[10]</sup> *Challenges*, juillet-août 1998, p. 114.

<sup>[11]</sup> Voir Frank Ténort, *Je voudrais en savoir davantage*, Paris, Albin Michel, 1997.

<sup>[12]</sup> Selon les palmarès publiés par *Capital* et par *Challenges*, *op. cit.*

<sup>[13]</sup> L'histoire familiale a déjà fait l'objet d'une monographie. Voir Katarina de Vaucorbeil, *Les Ladreit de Lacharrière. 750 ans d'histoire*, Paris, Imprimerie Jouve, 1995.

<sup>[14]</sup> Dominique Jamet, *Un château sur le sable. Puebla, 1859-1863*, Paris, Stock, 1998, p. 270.

<sup>[15]</sup> Cf. Norbert Elias, *Mozart. Sociologie d'un génie*, Paris, Seuil, 1991.

<sup>[16]</sup> Sur ce point, voir l'excellent ouvrage de Viviane Isambert-Jamati, *Solidarité fraternelle et réussite sociale. La correspondance des Dubois-Goblot, 1841-1882*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 1995.

<sup>[17]</sup> Michel Bauer, Bénédicte Bertin-Mourot et al., *Les Dirigeants d'entreprise du nouveau marché : une élite dans l'univers des patrons de PME*, Paris, Observatoire des dirigeants, CNRS, juillet 1997, p. 17.

<sup>[18]</sup> Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

<sup>[19]</sup> Transcription des propos tenus au cours de l'émission « Rue des Entrepreneurs » sur France Inter le 4 juillet 1998. Cette émission, réalisée par Didier Adès et Dominique Dambert, était intitulée ce jour-là « Voyage au pays des riches ».

<sup>[20]</sup> Joseph Schumpeter, *Impérialisme et classes sociales*, Paris, Minuit, coll. « Le sens commun », 1972, p. 177.

<sup>[21]</sup> G.A. Simon, *La Règle de Saint-Benoît*, abbaye Saint-Wandrille, Éditions de Fontenelle, 1982, p. 365.

<sup>[22]</sup> En effet, l'assiette de l'ISF ne comprend pas l'outil de travail, comme on le verra dans la quatrième partie. Mais la définition de

cet outil de travail n'est pas simple. Elle prend en compte le rapport social entre la personne et le bien professionnel, qui peut être constitué de parts détenues dans l'entreprise. Pour cela, il faut que la personne, ou un membre de sa famille proche, occupe un poste de responsabilité dans l'entreprise.

<sup>[23]</sup> Conseil des impôts, *L'Imposition du patrimoine, seizième rapport au président de la République*, Paris, Journaux officiels, 1998.

<sup>[24]</sup> Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, coll. « Liber », 1997, p. 283.

<sup>[25]</sup> Nazanine Ravaï, *La République des vanités. Petits et grands secrets du capitalisme français*, Paris, Bernard Grasset, 1997, p. 93.

<sup>[26]</sup> Werner Sombart, *Le Bourgeois*, Paris, coll. « Petite Bibliothèque Payot », 1966, p. 54.

<sup>[27]</sup> Émile Zola, *L'Argent*, Paris, Fasquelle, 1891, p. 149.

<sup>[28]</sup> Jean-Louis Servan-Schreiber, *Le Métier de patron*, Paris, Fayard, 1990, p. 19.

<sup>[29]</sup> Sophie Sanchez, « La conjoncture du marché », *Lettre d'information du Comité du second marché*, n° 85, décembre 1998, p. 4.

<sup>[30]</sup> Michel Amiot, *Les Misères du patronat, op. cit.*, p. 143.

<sup>[31]</sup> Émile Durkheim, *La Science sociale et l'action*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Le sociologue », 1970, p. 85.

<sup>[32]</sup> Michel Bauer, *Les Patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, Interéditions, coll. « L'entreprise », 1993, p. 29.

<sup>[33]</sup> Notamment *Grandes fortunes. Dynasties familiales et formes de richesse en France*, Paris, Payot, coll. « Petite bibliothèque Payot », 1998.

<sup>[34]</sup> Charles Suaud, *La Vocation. Conversion et reconversion des prêtres ruraux*, Paris, Minuit, coll. « Le sens commun », 1978, p. 8.

<sup>[35]</sup> Philippe Thureau-Dangin, *La Concurrence et la mort*, Paris, Syros, 1995, p. 8.

<sup>[36]</sup> *Ibid.*, p. 35.

<sup>[37]</sup> Au recensement de 1990, les ZPIU (Zones de peuplement industriel ou urbain) regroupaient 96 % de la population totale. Jean-Christophe Fanouillet, « L'influence des villes ne cesse de s'étendre », *La Société française. Données sociales 1993*, Paris, INSEE, 1993, p. 402. Les ZPIU sont un concept plus extensif que les unités urbaines qui supposent la continuité de l'habitat. Les ZPIU tiennent compte des migrations quotidiennes domicile-travail, de l'importance de la population non agricole, etc.

<sup>[38]</sup> Sur ces thèmes, voir notre ouvrage : *La Chasse à courre, ses rites et ses enjeux*, Paris, Payot, coll. « Petite bibliothèque Payot », 1996, p. 95-100.

<sup>[39]</sup> Norbert Elias, *La Solitude des mourants*, Paris, Christian Bourgois, coll. « Détroits », 1998, p. 19-20.

<sup>[40]</sup> Philippe Thureau-Dangin, *La Concurrence et la mort, op. cit.*, p. 209.

<sup>[41]</sup> Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes, op. cit.*, p. 282.

<sup>[42]</sup> *Ibid.*

<sup>[43]</sup> Émile Zola, *L'Argent, op. cit.*

<sup>[44]</sup> Bien entendu, il n'y a aucun jugement de valeur ici : nous constatons simplement un écart objectif par rapport aux normes dominantes dans les familles bourgeoises. Voir l'excellent ouvrage d'Yvon Toussaint, *Les Barons Empain*, Paris, Fayard, 1996.

<sup>[45]</sup> Parmi les cinq fils de Meyer Amschel, quatre s'établissent dans des capitales économiques européennes à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle ou au début du XIX<sup>e</sup>. Nathan est à Londres en 1798, James à Paris en 1811. Salomon s'installe à Vienne et Carl à Naples tandis que le cinquième frère, l'aîné, assure la continuité de la maison mère à Francfort. Aujourd'hui *Capital* mentionne Benjamin de Rothschild au 29<sup>e</sup> rang des fortunes professionnelles françaises (bien qu'il réside en Suisse) avec plus de 4 milliards de francs, et classe son cousin Éric et sa cousine Philippine ex-aequo au deuxième rang des fortunes d'Aquitaine (*Capital*, n° 86, novembre 1998). Voir Michel Pinçon et Monique Pinçon-Chariot, *Les Rothschild. Une famille bien ordonnée*, Paris, La Dispute, coll. « Instants », 1998.

<sup>[46]</sup> Pierre Bourdieu, « La famille comme catégorie réalisée », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 100, décembre 1993, p. 35.

<sup>[47]</sup> Monique de Saint Martin, *L'Espace de la noblesse*, Paris, Métailié, 1933, p. 23-24.

<sup>[48]</sup> Christine Ockrent et Jean-Pierre Sérénis, *Les Grands Patrons. Comment ils voient notre avenir*, Paris, Plon, 1998, p. 242.

<sup>[49]</sup> « Quand Hénok eut soixante-cinq ans, il engendra Mathusalem. Hénok marcha avec Dieu. Après la naissance de Mathusalem, Hénok vécut trois cents ans et il engendra des fils et des filles. Toute la durée de la vie d'Hénok fut de trois cent soixante-cinq ans. » (*Ancien Testament*, Genèse, V, 21-23). On comprend que ce personnage biblique puisse symboliser la longévité.

<sup>[50]</sup> Michel Pinçon avec Paul Rendu, « Un patronat paternel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 57-58, juin 1995, p. 95-102.

- <sup>[51]</sup> Voir Vincent Nouzille et Alexandra Schwartzbrod, *L'Acrobate. Jean-Luc Lagardère ou les armes du pouvoir*, Paris, Seuil, coll. « L'épreuve des faits », 1998. Par ailleurs Antoine Riboud, fondateur du groupe Danone, a proposé son fils Franck pour le remplacer à la tête de ses affaires.
- <sup>[52]</sup> Voir le dossier « Patrons cherchent héritiers », publié par *Le Revenu français*, vendredi 16 octobre 1998.
- <sup>[53]</sup> *Le Revenu français*, *op. cit.*
- <sup>[54]</sup> Paul Didier, *Les Sociétés commerciales*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », n° 1190, 1997 (8<sup>e</sup> édition corrigée), p. 31.
- <sup>[55]</sup> Ce qui a valu les honneurs de *L'Événement du jeudi* aux deux codirecteurs, dans son numéro daté du 13 au 19 août 1998, ceci dans le cadre d'un dossier consacré aux « nouveaux très riches » dans lequel il est souligné que « l'institut de sondage IPSOS tutoie les sommets ». L'article est illustré par une photo de Jean-Marc Lech.
- <sup>[56]</sup> Paul Didier, *Les Sociétés commerciales*, *op. cit.*, p. 19.
- <sup>[57]</sup> *Ibid.*, p. 20.
- <sup>[58]</sup> Christine Ockrent et Jean-Pierre Séréni, *Les Grands Patrons. Comment ils voient notre avenir*, *op. cit.*, p. 144-146.
- <sup>[59]</sup> Voir Yves Chaput, *La Transmission d'entreprises*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », n° 2715, 1993, p. 89.
- <sup>[60]</sup> C'est-à-dire la valeur en bourse, à un moment donné, de la totalité des actions de la société.
- <sup>[61]</sup> À l'exception notable de Philippine de Rothschild, à la tête aujourd'hui du vignoble Mouton-Rothschild.
- <sup>[62]</sup> Anne Denis, « L'âge d'or après la plus-value. Que font les patrons une fois leur entreprise vendue ? », *Les Échos*, 5-6 février 1999.
- <sup>[63]</sup> Gaston Défossé et Pierre Bailly, *La Bourse des valeurs*, *op. cit.*, p. 21. L'introduction au second marché n'impose qu'une diffusion restreinte des actions de la société dans le public : 10 %, alors que ce seuil est de 25 % pour une introduction sur la cote officielle. Voir également Gérard Melyon, Nasser Laib et R. Bouhhad, « Second marché, dix ans déjà ! Dix ans encore ? » *Revue du financier*, n° 91, 1993, p. 5-31.
- <sup>[64]</sup> *Ibid.*
- <sup>[65]</sup> Conseil des impôts, *op. cit.*, p. 14.
- <sup>[66]</sup> « Le patrimoine des ménages », *INSEE Première*, n° 584, mai 1998.
- <sup>[67]</sup> George Soros, *Le Défi de l'argent*, Paris, Pocket, 1998 (1<sup>re</sup> édition 1995), p. 23-24.
- <sup>[68]</sup> Marc Roche, « Les fonds gérés par le financier George Soros auraient beaucoup souffert de la crise asiatique », *Le Monde*, 19 février 1998.
- <sup>[69]</sup> « Le milliardaire George Soros a perdu 12 milliards de francs », *Le Monde*, 28 août 1998.
- <sup>[70]</sup> George Soros, *La Crise du capitalisme mondial*, Paris, Plon, 1998.
- <sup>[71]</sup> Voir le tableau en annexe 2.
- <sup>[72]</sup> Enguérand Renault, « Les actionnaires familiaux n'ont plus peur de partager leur pouvoir avec la Bourse », *Le Monde*, 18 juin 1998.
- <sup>[73]</sup> IPSOS a été introduit sur le second marché le 1<sup>er</sup> juillet 1999.
- <sup>[74]</sup> *Capital*, n° 86, novembre 1998.
- <sup>[75]</sup> Gaston Défossé et Pierre Bailly, *La Bourse des valeurs*, *op. cit.*, p. 21.
- <sup>[76]</sup> Dans un entretien à *Cosmétique News*, n° 291, du 21 septembre au 4 octobre 1998.
- <sup>[77]</sup> Sur ce point, voir notre ouvrage, *Grandes Fortunes*, *op. cit.*
- <sup>[78]</sup> *Le Nouvel Économiste*, n° 967, 14 octobre 1994, p. 76.
- <sup>[79]</sup> *Challenges*, novembre 1996, p. 93.
- <sup>[80]</sup> Voir Conseil des impôts, *L'Imposition du patrimoine*, *op. cit.*, p. 86-88, 163-164.
- <sup>[81]</sup> *Challenges*, novembre 1996, p. 93.
- <sup>[82]</sup> François Genthial, *Capital*, n° 86, novembre 1998, p. 84.
- <sup>[83]</sup> Pierre Bourdieu et Monique de Saint Martin, « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 20-21, mars-avril 1978.
- <sup>[84]</sup> Norbert Elias, « Remarques sur le commérage ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 60, novembre 1985.
- <sup>[85]</sup> Maurice Halbwachs, *Les Cadres sociaux de la mémoire*, Paris-La Haye, Mouton, 1976, p. 250.
- <sup>[86]</sup> *Ibid.*, p. 251.
- <sup>[87]</sup> Alain Bihr et Roland Pfefferkorn, *Déchiffrer les inégalités*, Paris, Syros, coll. « Alternatives économiques », 1999 (nouvelle

édition entièrement refondue et mise à jour).

<sup>[88]</sup> Le Rotary est un club international. Créé en 1905, il rassemble à travers près de 200 pays plus d'un million d'adhérents. Son recrutement est socialement beaucoup moins sélectif que celui des grands cercles parisiens, Jockey Club, Travellers ou Automobile club. Le critère principal de sélection repose sur la position professionnelle sans considération de l'origine sociale, de la famille. Les membres du Rotary sont cooptés à leur insu, sans qu'ils aient fait, du moins officiellement, acte de candidature. Les nouveaux pressentis sont présentés par les membres actifs d'une section locale. Un vote a lieu à ce niveau et si aucune voix contre ne s'exprime, on informe l'intéressé et on lui demande donc de participer aux activités du club, ce qu'il est bien entendu libre de refuser. Ce système évite le rejet de candidatures spontanées. La base professionnelle du recrutement du Rotary va jusqu'à rechercher une représentation au sein de chaque club local des professions qui comptent, celles qui font les notables, notaire, chirurgien, chef d'entreprise, avec un seul représentant pour chaque profession.

<sup>[89]</sup> Pour des éléments d'histoire et de sociologie des grands cercles parisiens, voir notre ouvrage, *Dans les beaux quartiers*, Paris, Seuil, 1989, p. 193-252.

<sup>[90]</sup> Xavier Périssé et Dominique Dunglas, *La Privilégiature*, s.l., RMC édition, 1988.

<sup>[91]</sup> Katarina de Vaucorbeil, *Les Ladreit de Lacharrière*, *op. cit.*

<sup>[92]</sup> Pour reprendre le sous-titre du livre de José-Alain Fralon, *Albert Frère*, Paris, Fayard, 1997.

<sup>[93]</sup> Éric Meuwissen, « Le très fermé Jockey Club a ouvert ses portes au baron Frère », *Le Soir*, 3 juillet 1998.

<sup>[94]</sup> José-Alain Fralon, *Albert Frère*, *op. cit.*, p. 323.

<sup>[95]</sup> Pierre Daix, *François Pinault*, Paris, Éditions de Fallois, 1998.

<sup>[96]</sup> Voir Blandine Grosjean, « Les aristos guerroient contre les parvenus du Bottin. Le monopole de l'annuaire chic est menacé par les fils de famille ». *Libération*, 14 juillet 1998.

<sup>[97]</sup> Émile Zola, *L'Argent*, Paris, Fasquelle, p. 83.

<sup>[98]</sup> Jean-Jacques Servan-Schreiber, *Le Métier de patron*, *op. cit.*, p. 97.

<sup>[99]</sup> Antoine Bernheim joue le même rôle auprès de Vincent Bolloré (cf. *infra*).

<sup>[100]</sup> Nadège Forestier et Nazanine Ravaï, *Bernard Arnault ou le goût du pouvoir*, Paris, Olivier Orban, 1990, p. 84.

<sup>[101]</sup> Jean-Jacques Servan-Schreiber, *Le Métier de patron*, *op. cit.*, p. 369-370.

<sup>[102]</sup> À leur propos, Jean-Jacques Servan-Schreiber parle de néo-capitalistes, mais le terme insiste encore trop sur la nouveauté. On pourrait les désigner comme des refondateurs, si le mot n'avait été aussi utilisé en politique.

<sup>[103]</sup> Gabriel Milési, *Les Nouvelles 200 Familles. Les dynasties de l'argent, du pouvoir financier et économique*, Paris, Belfond, 1990, p. 210-211.

<sup>[104]</sup> Voir Michel Amiot, *Les Misères du patronat*, *op. cit.*, p. 44.

<sup>[105]</sup> Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit, *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Seuil, coll. « L'épreuve des faits », 1987, p. 35.

<sup>[106]</sup> Enguérand Renault, *Le Monde*, 16 août 1998.

<sup>[107]</sup> *Capital*, n° 86, novembre 1998, p. 135.

<sup>[108]</sup> *L'Expansion*, n° 579, 27 août 1998, p. 84 et 90.

<sup>[109]</sup> Dans le palmarès de *Challenges*, n° de juillet-août 1998, le 500<sup>e</sup> classé dispose d'une fortune professionnelle de 137 millions de francs.

<sup>[110]</sup> Conseil des impôts, *op. cit.*, p. 163.

<sup>[111]</sup> « Milliardaire et fiscalement surdoué, François Pinault ne paie pas l'ISF », enquête de Nicolas Beau et Jean-François Julliard, *Le Canard enchaîné*, mercredi 3 décembre 1997.

<sup>[112]</sup> Sur les parcs de Saint-Tropez, voir *Grandes Fortunes*, *op. cit.*, p. 266-275

<sup>[113]</sup> Conseil des Impôts, *L'Imposition du patrimoine*, *op. cit.*, p. 87.

<sup>[114]</sup> *Le Monde*, 2 juillet 1998.

<sup>[115]</sup> Pierre Daix, *François Pinault*, *op. cit.*, p. 252.

<sup>[116]</sup> Christine Ockrent et Jean-Pierre Séréni, *Les Grands Patrons. Comment ils voient notre avenir*, *op. cit.*, p. 146.

<sup>[117]</sup> Raymonde Moulin, *Le Marché de la peinture en France*, Paris, Minuit, coll. « Le sens commun », 1967.

<sup>[118]</sup> Pierre Daix, *François Pinault*, *op. cit.*, p. 214-216.

<sup>[119]</sup> Alain Ehrenberg, *La Fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Odile Jacob, 1998, p. 198.

<sup>[120]</sup> Michel Pinçon et Monique Pinçon-Chariot, *Voyage en grande bourgeoisie. Journal d'enquête*, Paris, Presses universitaires de France, 1997 (chapitre III, « L'entretien et ses conditions spécifiques », p. 27-54).

<sup>[121]</sup> Comme le soulignent Stéphane Beaud et Florence Weber dans leur *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, guides « Repères », 1998.