

## **QUI GOUVERNE LES GRANDES ENTREPRISES DE LA DÉFENSE ? CONTRIBUTION SOCIOLOGIQUE À L'ÉTUDE DES CAPITALISMES EN FRANCE ET AU ROYAUME-UNI**

**Samuel B.H. FAURE, Thibaut JOLTREAU, Andy SMITH**

Au XXI<sup>e</sup> siècle, le capitalisme est étudié, le plus souvent, par des comparaisons synchroniques entre des cas qui se situent à l'échelle nationale. L'objectif est d'identifier les variations qui distinguent l'Allemagne des États-Unis, la France du Royaume-Uni ou de la Suède (Hall & Soskice, 2001 ; Amable, 2003 ; Piketty, 2013). Pour Hall et Soskice, par exemple, les « variétés » du capitalisme différencient un système national à un autre, en fonction des régimes de financement des entreprises, de protection sociale et du rapport salarial. Ces travaux comparatifs ont été amplement discutés et affinés (Coates, 2005 ; Streeck & Thelen, 2005 ; Boyer, 2015). La critique et l'infléchissement qui nous intéressent dans cet article concernent les variations sectorielles observées au sein d'un système capitaliste national.

Comme la littérature sur le néo-corporatisme l'a identifié dans les années 1970 et 1980 (Jobert & Muller, 1987), il coexiste au sein d'un même type d'économie politique nationale un continuum des modes de gouvernement des secteurs d'action publique. Aux États-Unis, l'approche « méso-corporatiste » révèle que le secteur de l'agriculture est régulé par un interventionnisme affirmé, alors que le secteur bancaire fonctionne simultanément selon des règles libérales (Fligstein, 2001). Ces travaux se sont poursuivis, dans les années 2000 et 2010, par des recherches analysant certaines industries, comme l'automobile, l'aquaculture, le vin et la pharmaceutique, par une approche néo-institutionnaliste sociologique et constructiviste du capitalisme contemporain (Jullien & Smith, 2008 et 2014 ; Benoît, 2016). En outre, cette approche compréhensive dévoile l'effet différencié des échelles de régulation européenne et internationale sur la structuration et les transformations des industries nationales. Toutefois, deux prolongements comparatifs sont nécessaires afin de poursuivre le développement analytique de cette approche.

D'une part, il s'agit de comparer plus systématiquement la manière dont est structurée et se gouverne une industrie spécifique dans différents contextes politiques nationaux. Outre les données empiriques nouvelles que de telles études génèrent, cette stratégie de recherche vise à tester les variables explicatives qui sont contextuellement saillantes, tout en contribuant à l'accumulation de connaissances sur le capitalisme des États en question. Pour ce faire, les cas d'étude français et britannique sont retenus et analysés à partir de leur industrie de la défense. Comme bien d'autres l'ont montré avant nous (Genieys, 2005 ; Joana, 2008 ; Béraud-Sudreau, Meijer, 2016 ; Faure, 2016), l'industrie de la défense est un laboratoire d'observation privilégié des rapports d'interdépendance entre l'État et l'industrie, entre le politique et l'économique, entre les armées et les grandes entreprises. Les industries de la défense française et britannique sont retenues parce qu'elles correspondent à deux cas « similaires » (Pannier, 2013 ; DeVore & Weiss, 2014), issues de deux régimes politiques « simples » (Schmidt, 2008 : 558). De surcroît, elles renvoient aux deux principales industries de la défense en Europe, comme le révèle le nombre d'emplois qu'elles génèrent, leurs contributions aux PIB et les budgets publics qui leur sont consacrés (SIPRI 2016, 2017). Générer des données originales ayant trait à la structuration de l'industrie de la défense en Europe dans une perspective comparée, et analyser ses évolutions en révélant les variables qui les conditionnent, constituent une problématique de recherche à même de nourrir l'analyse de chaque capitalisme national, ainsi que sa comparaison internationale<sup>1</sup>.

D'autre part, cet article vise à générer des données sur les dirigeants français et britanniques qui gouvernent l'industrie de la défense. Ce faisant un pont peut être construit entre la littérature ayant trait aux variétés du capitalisme de la défense (DeVore, 2015 ; Schilde, 2017) et la sociologie des dirigeants des grandes entreprises, contribuant à l'analyse de la gouvernance des grandes entreprises (Maclean, Harvey & Press, 2006, p. 2). En reconstituant, en agrégeant et en comparant les propriétés sociales et les trajectoires de ces dirigeants, cette recherche prosopographique ne se réduit pas à suggérer des « tableaux de bord » descriptifs. L'objectif est plutôt de rendre compte des « trajectoires individuelles dans toutes leur complexité et leurs interactions, qui permet de tester des hypothèses, de répondre à nos « pourquoi » et nos « comment » sur une population donnée » (Lemerrier & Picard, 2011, p. 2<sup>2</sup> ; Dudouet *et al.*, 2014 ; François, Lemerrier & Reverdy,

1. En plus de l'étude présentée ici, notre investissement portant sur l'industrie de défense comprend trois recherches de moyenne ou de longue durée : une première sur l'acquisition de l'avion de transport militaire A400M (2004-2005), une deuxième sur l'élaboration de la décision dans le secteur de l'armement en France et au Royaume-Uni (2012-2018), une troisième sur la maintenance des avions militaires en France et au Royaume-Uni (2016-2018).

2. Pour poursuivre ce propos : « le regroupement des informations ne peut se faire de façon féconde que s'il s'appuie sur des hypothèses de recherches fortes (...) il s'agit d'abstraire au moins autant que de décrire » (Lemerrier et Picard, 2011, p. 6).

2015). En outre, cette focale d'analyse complète et vérifie les analyses existantes portant sur la transnationalisation des entreprises (Hennebert, 2014 ; Viallet-Thévenin, 2015a ; Plihon, 2016) et en particulier celles constitutives de l'industrie de la défense (Fligstein, 2006, 2008 ; Faure, Joltreau, Smith, 2019 ; Fiott, 2019).

Mise à part le fait que jusqu'ici la sociologie des dirigeants des grandes entreprises de la défense est restée inexplorée, il en ressort des conclusions analytiques fortes s'inscrivant en politique comparée. En effet, des contrastes franco-britanniques durables sont révélés (le rapport des dirigeants à l'État), simultanément à des convergences profondes (le faible degré d'internationalisation des dirigeants), dont certaines sont nouvelles (les trajectoires professionnelles des dirigeants marquées par le passage par le monde de la finance). Ces résultats, soutenus simultanément par la littérature sur l'économie politique des industries et la sociologie des dirigeants d'entreprises, permettent de mettre en avant la principale contribution analytique de cet article : l'« architecture » du capitalisme de la défense (Fligstein, 2001) est structurée *à la fois* à l'échelle nationale de l'État (Hall & Soskice, 2001 ; Deeg & Jackson, 2006 ; Hoeffler, 2013 ; DeVore, 2015), *et* à l'échelle sectorielle de l'industrie (Jullien & Smith, 2008) *et* à l'échelle infra-sectorielle des entreprises.

La première partie de cet article revisite cette sociologie des dirigeants des grandes entreprises en précisant comment notre analyse cherche à alimenter trois questions de recherche structurantes en économie politique qu'il convient tout d'abord de définir clairement : le rapport à l'État des dirigeants de l'industrie de la défense, leur internationalisation éventuelle et leur rapport à la financiarisation du capital des entreprises auxquelles ils appartiennent. Dans la seconde partie de l'article, nos résultats à chacun de ces questionnements sont présentés, à partir d'une sociologie des dirigeants de quatre grandes entreprises de l'industrie de la défense : deux en France (Safran et Thales) et deux au Royaume-Uni (BAe Systems et Rolls-Royce).

### **Saisir la structuration de l'industrie de la défense par la sociologie des dirigeants de grandes entreprises**

Dans la lignée de recherches anciennes sur « le pouvoir économique » (Wright-Mills, 1956) poursuivies par Pierre Bourdieu et d'autres dans les années 1980 et 1990 (Bourdieu, 1989, 1997, 2000 ; Bourdieu & Christin, 1990 ; Scott, 1991), l'objectif central de la sociologie des élites économiques est de répondre aux quatre questions classiques suivantes (Dudouet & Grémont, 2010, p. 9) : qui sont « les grands patrons » ? D'où viennent-ils ?

Comment sont-ils parvenus à la tête de grandes entreprises et comment s’y maintiennent-ils ? Forment-ils un milieu social homogène ? Afin de répondre à ces questions, un effort de problématisation a été réalisé autour de trois hypothèses. En effet, une évolution profonde de la morphologie des dirigeants des grandes entreprises a été provoquée par une modification de leur rapport à l’État, par leur internationalisation, ainsi que par une dynamique de financiarisation du capitalisme.

### *Quel rapport à l’État des dirigeants des grandes entreprises ?*

À la racine de cette première interrogation se trouve le postulat que les privatisations connues en France au cours des années 1980, puis celles qui sont intervenues par la suite, « ont distendu, voire rompu, les liens avec l’État » des grandes entreprises (Dudouet & Joly, 2010, p. 35 ; voir aussi Muller, 1989). Il faut souligner que cette hypothèse a notamment été développée dans ce pays où, selon Dudouet et Grémont (2007), cette tendance se traduit notamment par le passage accéléré des élites d’État vers le monde des affaires qui commence « timidement » en 1978, puis s’accélère en 1986 en raison du programme de privatisations lancé par le gouvernement de Jacques Chirac. Ces auteurs en concluent que depuis lors, il y a eu un « mouvement conjoint de privatisation de la monnaie et des élites administratives » (Dudouet & Grémont, 2010, p. 15).

En ce qui concerne la récolte des données qui a été effectuée dans cette perspective, l’analyse prosopographique privilégiée dans cet article porte d’une part sur la formation « post-Bac » des dirigeants, et d’autre part sur la trajectoire de leurs carrières<sup>3</sup>.

On constate d’abord qu’en 2007 seulement dix administrateurs d’entreprises issues du CAC 40 sur 900 n’ont pas fait d’études supérieures (Dudouet & Joly, 2010, p. 38). De plus, près de la moitié de cette population (46 %) a été formée dans trois « Grandes écoles » françaises (Dudouet & Joly, 2010, p. 39) : Polytechnique, l’ENA et HEC. Plus de 200 de ces personnes proviennent de Polytechnique, 95 de l’ENA (dont beaucoup ont été, précédemment, formés à SciencesPo<sup>4</sup>) et 67 d’HEC (en ascension nette sur la période).

---

3. Cette analyse prosopographique n’a pas d’ambition quantitative, comme d’autres travaux portant sur les élites européennes (Lebaron, 2016).

4. Selon cette même étude, 112 de ces administrateurs ont un diplôme de SciencesPo (Institut d’études politiques de Paris), dont la moitié de sa section « service public », connue aujourd’hui sous le nom d’« École d’Affaires publiques ».

Par ailleurs, Serfati souligne le rôle crucial des ingénieurs de l'armement – issus pour la plupart de Polytechnique – qui à travers leur présence dans les organes de direction des grands groupes de l'armement ont participé historiquement à la structuration du « méso-système » français de l'armement (Serfati, 2017, p. 58 ; voir aussi Kolodziej, 1987, p. 298). Dudouet et Joly (2010, p. 40, voir aussi Viallet-Thévenin, 2015a) en concluent que la survivance de l'État dans les grandes entreprises passe par les « grands corps » et la pratique du « pantouflage » – un phénomène qui est largement documenté en France de manière générale (Bourdieu, 1989 ; Bouzidi *et al.*, 2010 ; Dudouet & Joly, 2010 ; Rouban, 2010). Les élites économiques et politiques françaises disposent donc souvent d'un capital social et culturel commun qui forme une certaine interconnexion entre secteur public et secteur privé en France. Il en découle la constitution d'élites « programmatiques » (Béraud-Sudreau, 2014) ou « intermédiaires » (Vauchez, 2007 ; France, Vauchez, 2017). D'ailleurs, les recherches portant sur l'économie politique de la défense en France insistent sur l'autonomie dont dispose l'État français. Cette distanciation faible État/industrie n'est pas analysée de la même manière par tous les chercheurs concernés. Pour certains, cette économie politique « dirigiste » favorise l'autonomie de l'État et de ses représentants (Genieys, 2005 ; Faure, 2015a), mais pour d'autres, au contraire, elle offre des leviers puissants en faveur des entreprises (DeVore, Weiss, 2014).

Quant à l'État britannique, il a connu un rapport de proximité avec les grandes entreprises de la défense jusqu'au début des années 1980 (voir les présentations de BAE Systems et de Rolls-Royce en annexe), mais qui ne s'est pas manifesté par l'implication directe des agents de l'État au sein des conseils d'administration (CA) des grandes entreprises (Hartley, 1991 ; Uttley, 2001 ; Dorman, 2002 ; DeVore, Weiss, 2014). Ainsi, on peut *a priori* faire l'hypothèse selon laquelle la manière dont la privatisation de ces entreprises a eu lieu au Royaume-Uni dans les années 1980 a eu un effet significatif sur leur gouvernance au début du XXI<sup>e</sup> siècle.

Il nous importe donc de vérifier ou d'infirmer le type de rapport que les dirigeants de grandes entreprises de la défense entretiennent avec l'État, en France et au Royaume-Uni (tableau 1).

Tableau 1 : Hypothèses concernant le rapport des dirigeants des grandes entreprises à l'État en France et au Royaume-Uni

	<b>Distanciation faible</b>	<b>Distanciation forte</b>
France	Genieys, 2005 ; Dudouet & Joly, 2015 ; Faure, 2016	–
Royaume-Uni	–	Hartley, 1991 ; Uttley, 2001 ; Dorman, 2002 ; DeVore & Weiss, 2014

### *Quelle internationalisation des dirigeants des grandes entreprises ?*

Une deuxième interrogation structurante développée au sein de la sociologie des élites économiques porte sur l'impact de « la mondialisation » sur la transnationalisation des élites des grandes entreprises, voire sur leur « cosmopolitisation » (Wagner, 1998, 2007). Résumé d'un mot, ce courant de recherche définit l'internationalisation comme un mode de socialisation qui détache les individus en question de leur acculturation nationale respective et, par la même occasion, la remplace par un faisceau de normes, de conventions et d'attentes globalisées. Afin de vérifier l'hypothèse de la prégnance de l'internationalisation pour la direction des entreprises, deux entrées ont été privilégiées : l'une portant sur la relation entre internationalisation et carrières des dirigeants d'entreprise (Viallet-Thévenin, 2015b), et l'autre sur les liens inter-entreprises. Par ailleurs, cette orientation méthodologique permet d'éviter le piège anthropomorphiste de caractériser les grandes entreprises de la défense par leur « nationalité » (Serfati, 2006 ; Plihon, 2016), exercice qui notamment accapare l'attention des élites et des experts de l'industrie de la défense (Bellais, Foucault & Oudot, 2014, p. 23).

Concernant l'étude de l'internationalisation des carrières des dirigeants d'entreprise, les recherches portant sur la France en concluent presque unanimement que « l'internationalisation des activités et des capitaux ne s'est pas encore accompagnée d'une transnationalisation équivalente des grands patrons (...) les patrons ne se sont pas fondus dans la mondialisation, en s'émancipant de toute racine nationale (...) les milieux d'affaires (...) demeurent un point d'ancrage déterminant » (Dudouet & Grémont, 2010, p. 16) – un résultat d'ailleurs que Hartmann confirme pour l'ensemble des PDG du monde occidental, de la Chine et du Japon (2011). Cependant, ces auteurs révèlent en même temps que les élites économiques françaises connaissent une internationalisation notable puisque près d'un cinquième d'entre eux (17 %) sont de nationalité étrangère (Dudouet & Grémont, 2010, p. 112)<sup>5</sup>. Il s'agit donc de clarifier le degré d'internationalisation des élites économiques de la défense à partir des données originales générées par notre étude (tableau 2).

Concernant le cas britannique, des travaux ancrés en science politique et situés à la croisée de l'analyse des politiques publiques (Hoeffler, 2013) et des théories des relations internationales (Pannier, 2013) apportent des interprétations utiles pour comprendre la transformation de l'État à

---

5. Un chiffre dominé par des dirigeants d'autres pays européens qui, bien souvent, se trouvent dans cette population suite à des partenariats (« *joint-ventures* ») ou des fusions entre entreprises situées en France et à l'international.

travers ses alliances internationales. Toutefois, ces travaux n'intègrent pas plus une approche d'économie politique que les recherches issues de l'économie de la défense. En effet, ils tendent à considérer que les dynamiques d'internationalisation sont externes aux entreprises elles-mêmes, plutôt que faisant partie de leur gouvernance respective (Hartley, Bellais & Hébert, 2008 ; Bellais, Foucault & Oudot, 2014, p. 27). Par ailleurs, certains travaux libéraux (Schilde, 2017) et néo-institutionnalistes du choix rationnel (DeVore & Weiss, 2014) permettent de formuler l'hypothèse d'une internationalisation des entreprises de la défense, du fait de la structure concurrentielle du marché au Royaume-Uni. Cependant, ces recherches ne s'appuient pas sur des données originales, se limitant au constat convenu d'une internationalisation de l'industrie de la défense en Europe dans le contexte post-guerre froide des années 1990 (Jones 2006 ; Fligstein, 2008).

C'est ici que l'analyse des rapports inter-entreprises qualifiés d'« *interlocks* » peut s'avérer fructueuse. De telles relations ont d'abord été analysés à partir du cas américain au début du XX<sup>e</sup> siècle, c'est-à-dire à une époque où la concentration du capital américain a été fortement politisée, puis a fait l'objet de régulations au nom de l'*anti-trust*. Ce programme de recherche a ensuite été ressuscité au cours des années 1970 et 1980 afin de prendre prise sur une nouvelle vague de concentrations, à nouveau suite à une prolifération de fusions et d'acquisitions<sup>6</sup>. En Europe, l'étude d'entreprises du CAC 40 à travers les rapports « *interlocks* » de leurs dirigeants apporte une contribution sociologique majeure, à partir par exemple du cas français : « Leurs dirigeants occupent souvent des mandats dans les conseils des autres entreprises formant ainsi un réseau de relations sociales qui recouvre l'ensemble de l'indice » (Dudouet & Grémont, 2007, p. 17). Ces travaux révèlent également que les trois quarts des liens entre entreprises se situent dans le cadre national et non à l'échelle internationale<sup>7</sup>. Notons, par ailleurs,

---

6. Par ailleurs, sur le plan méthodologique, se sont développées des études liées à l'analyse des réseaux sociaux en parallèle avec l'appui d'innovations informatiques (Mizruchi, 1996 ; François, Lemercier, 2016). Plusieurs chercheurs ont notamment cherché à contribuer à ce programme scientifique en soulignant le besoin de combiner une analyse de réseaux des grandes entreprises et une analyse sociographique des individus qui les dirigent (Blanchard, Dudouet, Vion, 2015 p. 72-5). Plus exactement, l'objectif proposé est d'identifier les « *interlockers* » (p. 83) – c'est-à-dire les dirigeants des grandes entreprises multi-positionnés qui entretiennent simultanément des rapports institutionnalisés avec plusieurs entreprises – puis de voir s'ils jouent un rôle d'« agents doubles », de « passeurs » (p. 75), et donc de vecteurs de convergences entre les manières de diriger les grandes entreprises. Cette approche vise à identifier les acteurs de grandes entreprises qui sont bien équipés et positionnés pour peser sur le gouvernement économique national, européen ou international.

7. C'est le cas, par exemple, de la zone euro comme le démontrent Blanchard, Dudouet et Vion (2015, p. 81) : « Le milieu des affaires de la zone euro n'est pas un espace intégré, mais plutôt un *patchwork* de milieux nationaux diversement structurés et faiblement liés les uns aux autres ». Sur les 70 « *interlockers* » que les auteurs ont identifié « au cœur des affaires en Europe », seulement seize d'entre eux ont été formés ailleurs que dans leur pays d'origine (Blanchard, Dudouet et Vion, 2015, p. 83).



que parmi cette même population d'« *interlockers* », aucun d'entre eux figure dans un CA d'une grande entreprise de l'industrie de la défense.

Dans le cas de notre propre recherche portant sur les grandes entreprises de la défense en France et au Royaume-Uni, il importe donc d'analyser ensemble les « *interlocks* » constitués par les membres des CA de ces mêmes entreprises et l'internationalisation éventuelle de leurs trajectoires respectives. Notons simplement à ce stade qu'un travail empirique précédent (Faure, 2015b, p. 5) nous a permis de saisir, non seulement que « l'ouverture internationale » des dirigeants des entreprises de défense françaises est nettement moindre que dans le cas de l'industrie automobile, mais aussi qu'il importe de saisir la différenciation entre une entreprise où l'internationalisation est forte (Airbus), d'autres où elle est faible (Safran, Thales), voire « quasi absente » (Dassault Aviation, Naval Group).

Tableau 2 : Hypothèses concernant le degré d'internationalisation des dirigeants des grandes entreprises en France et au Royaume-Uni

	Absence d'internationalisation	Internationalisation émergente	Internationalisation forte
France	Dudouet & Grémont, 2007 ; Faure, 2015b	Dudouet & Grémont, 2010 ; Faure, 2015b	Faure, 2015b
Royaume-Uni	–	Mclean <i>et al.</i> , 2006	Moravcsik, 1993 ; DeVore & Weiss, 2014

### ***Les trajectoires professionnelles des dirigeants des grandes entreprises sont-elles liées au monde de la finance ?***

La troisième interrogation investie par la sociologie des dirigeants des grandes entreprises concerne l'impact de la financiarisation du capital sur le fonctionnement interne des entreprises et les rapports de pouvoir en leur sein. Cette interrogation prolonge un constat plus ancien qui concerne la réduction de l'effet du capital et du pouvoir familial (donc patrimonial) en faveur d'une gestion des grandes entreprises en fonction des intérêts de leurs actionnaires et de leur implication croissante dans la « *corporate governance* » (Serfati, 2008 ; Sauviat & Serfati, 2014 ; Lagneau-Ymonet et Lemoine, 2018). Par exemple, Dudouet et Grémont (2010, p. 36) montrent qu'en France aujourd'hui, « la patrimonialisation des CA joue à plein, mais pour un nombre moindre d'individus » (12 % d'une population de 900 administrateurs des sociétés du CAC 40). En termes d'approches, cette interrogation a donné lieu à de nombreux travaux s'inscrivant en sociologie des organisations (Lazonick & O'Sullivan, 2002),



ou contribuant au développement de la théorie marxiste (Murray & Scott, 2012). Malgré leurs différences ontologiques, ces recherches aboutissent à deux résultats analogues : le rôle croissant des directeurs des finances dans le fonctionnement des entreprises depuis les années 1980, et la tendance à choisir des PDG ayant eu des expériences professionnelles dans le monde de la finance, un phénomène désormais « au cœur des entreprises » (François, Lemerrier & Reverdy, 2015, p. 514).

En ce qui concerne le cas de la France, la sociologie des dirigeants des grandes entreprises a surtout cherché à prolonger cette hypothèse en objectivant les trajectoires des individus et des groupes qui participent aux conseils d'administration des grandes entreprises (François et Lemerrier, 2015). Par exemple, Blanchard *et al.* (2015, p. 88) ont analysé les différences entre les « *interlockers* » qui ont fait une carrière dans la finance, et d'autres de type « industriel » davantage formés comme ingénieurs ou comme spécialistes des sciences biophysiques. Cette hypothèse est par ailleurs souvent elle-même prolongée par l'argument selon lequel il émerge une tendance nouvelle à partir des années 2000 : des hommes et des femmes d'affaires qui bifurquent dans la finance lors d'une séquence ultérieure de leur carrière (p. 93). Quant au cas britannique, alors qu'il existe de nombreux travaux sur la financiarisation de l'économie et des entreprises nationales (Hay, 2013 ; Bowman *et al.*, 2014), les recherches qui analysent leurs causes et leurs effets sous l'angle de l'analyse prosopographique sont rares. Lorsque ce type d'analyse est proposé, l'hypothèse d'une financiarisation des carrières reste quasiment inexplorée (McClean *et al.*, 2006).

Ces résultats permettent de formuler des hypothèses portant sur la dynamique de financiarisation du capital des grandes entreprises de la défense en France et au Royaume-Uni, à travers l'analyse des trajectoires professionnelles des dirigeants des grandes entreprises dans le monde de la finance. Sur ce point, dans le cas des entreprises du CAC 40 en France, Dudouet et Grémont (2010) montrent l'importance croissante d'expériences professionnelles ayant trait aux questions financières pour y faire carrière. Pour l'instant, toutefois, des données équivalentes n'ont pas encore été générées sur le cas britannique.

Au total, l'état des connaissances en sociologie économique concernant les dirigeants des grandes entreprises en Europe nous permet de préciser nos hypothèses afin d'analyser les données originales générées lors de notre étude, et à notre tour de compléter cette littérature savante. Pour ce faire, la présente recherche développe une comparaison entre quatre grandes entreprises de la défense se situant en France et au Royaume-Uni qu'il importe d'explicitier et de justifier.

### ***Protocole de recherche : cas, temporalité et population***

Soulignons d'emblée que la comparaison franco-britannique est un défi à l'étude sociologique des dirigeants des grandes entreprises de la défense. En théorie des relations internationales, la France et le Royaume-Uni représentent deux contextes politiques et industriels « les plus similaires » concernant les politiques de défense. Ces similarités sont révélées par leur convergence en termes de culture stratégique et de ressources militaires, disposant respectivement des 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> budgets de la défense les plus élevés dans le monde (Faure, 2018 ; SIPRI, 2018). Cela étant dit, ces deux cas ne sont pas pour autant identiques. Par exemple, le statut ou le rôle des CA des grandes entreprises de la défense peut différer en France et au Royaume-Uni (Maclean, Harvey & Press, 2006, p. 1-3). D'ailleurs, la littérature sur les variétés du capitalisme les oppose fortement, en catégorisant la France comme étant plus proche du modèle « coordonné » et le Royaume-Uni correspondant au modèle « libéral » (Hall & Soskice, 2001). Par conséquent, et pour se prémunir contre tout biais méthodologique, il s'agit d'exposer clairement le protocole de recherche à partir de la sélection des cas d'étude, du choix de la temporalité retenue et de la délimitation de la population analysée, afin de proposer une « comparaison contextualisée » (Bennett, 2004, p. 34) entre des « objets comparables » (Hassenteufel, 2000, p. 110 ; voir aussi Deschaux-Dutard, 2017).

Dans cette perspective, quatre grandes entreprises constitutives de l'industrie de la défense sont retenues : Safran et Thales en France, BAe Systems et Rolls-Royce au Royaume-Uni (annexe 1). Ces entreprises « les plus similaires » ont l'essentiel de leurs activités dans un même « secteur industriel » (Viallet-Thévenin, 2017), celui de l'aéronautique et du spatial ; ou pour le dire autrement, au sein du même « ordre institutionnel » (Jullien & Smith, 2008). Cette branche industrielle génère l'activité économique la plus forte et la plus internationalisée en Europe (48,9 milliards d'euros), autant que l'industrie navale (22,5 milliards d'euros) et l'industrie terrestre réunies (24,9 milliards d'euros) (Faure, 2016, p. 25-6). De plus, ces entreprises représentent les quatre principaux groupes industriels de la défense en France et au Royaume-Uni : BAe Systems, 4<sup>e</sup> entreprise mondiale en 2016, Thales, 10<sup>e</sup>, Rolls-Royce, 16<sup>e</sup> et Safran, 33<sup>e</sup> (SIPRI, 2017 ; voir tableaux 3 et 4). Si Naval Group (23<sup>e</sup>) est positionné devant Safran, cette entreprise qui est partie prenante de l'industrie navale n'a aucune activité dans le secteur aéronautique et spatial. Enfin, Airbus (7<sup>e</sup>) n'est pas retenue dans ce corpus parce qu'une « société européenne<sup>8</sup> » – statut juridique d'Airbus

---

8. Une « société européenne » ou « entreprise européenne » est une société qui peut exercer ses activités dans tous les États membres de l'Union européenne (UE) sous une forme juridique unique et

depuis 2015 – s’articule difficilement avec les besoins méthodologiques d’une comparaison franco-britannique, et porte *in fine* le risque de « mal » comparer (Sartori, 1994). Ceci dit, la position d’Airbus étant centrale dans l’industrie de la défense européenne, en France et au Royaume-Uni en particulier, une recherche complémentaire est en cours de réalisation.

Tableau 3 : Chiffre d’affaires total (activités commerciale et militaire) des principales entreprises de la défense en France et au Royaume-Uni (en milliards d’euros)

		2007	2012	2017
France	Safran	10,3	13,6	16,5
	Thales	12,3	14,2	15,8
	<i>Naval Group</i>	2,8	2,9	3,7
	Dassault Aviation	4,0	4,0	4,8
Royaume-Uni	<i>BAe Systems</i>	14,3	17,8	18,3
	<i>Rolls-Royce</i>	7,4	12,2	15,1
	GKN Aerospace	0,8	1,6	3,6
	Babcock	1	3	4,5
	Cobham	1	1,7	2

Sources : Rapports d’activités des entreprises ; SIPRI

Tableau 4 : Nombre de salariés des principales entreprises de la défense en France et au Royaume-Uni (en milliers d’emplois)

		2007	2012	2017
France	Safran	63	63	90
	Thales	61	68	65
	<i>Naval Group</i>	10	13	13
	Dassault Aviation	12	12	11,4
Royaume-Uni	<i>BAe Systems</i>	98	81	83
	<i>Rolls-Royce</i>	40	43	50
	GKN Aerospace	8	11	18
	Babcock	10	25	35
	Cobham	5	10	11

Sources : Rapports annuels des entreprises ; Ministères des Armées, 2017

commune à tous ces États, définie par le droit communautaire. Par exemple, Allianz, BASF, LVMH ou Schneider Electric sont des sociétés européennes.

La plupart des indicateurs retenus confirment la validité de la convergence des caractéristiques entre les quatre cas d'étude, mais trois d'entre eux rappellent l'imperfection ordinaire de cette comparaison (tableau 5). Tout d'abord, Safran et *Rolls-Royce* sont des équipementiers, alors que BAe Systems est un maître d'œuvre. Quant à Thales, son rôle varie en fonction des programmes auxquels il participe. On peut toutefois noter qu'un équipementier (Safran et *Rolls-Royce*) et un maître d'œuvre (Thales et BAe Systems) correspondent à chaque cas national.

Tableau 5 : Indicateurs pour construire la comparaison entre ces quatre cas « les plus similaires »

	Thales	Safran	BAe Systems	Rolls-Royce
Industrie de la défense	X	X	X	X
Aéronautique	X	X	X	X
Grandes entreprises	X	X	X	X
Équipementier	–	X	–	X
50 % ou plus d'activités liées à la défense	X	–	X	–
France	X	X	–	–
Royaume-Uni	–	–	X	X
Filiales à l'étranger	X	–	X	–

Source : Faure, 2016

Ensuite, le pourcentage des activités liées à la vente d'armements sur le chiffre d'affaires total varie d'une entreprise à une autre (SIPRI, 2017). Ce niveau des activités industrielles de la défense est comparable entre Safran (14 %) et *Rolls-Royce* (24 %) en étant inférieur à un quart du chiffre d'affaires total. Il se distingue significativement avec et entre les deux autres cas d'étude sélectionnés : alors que les activités civiles et militaires de Thales sont à l'équilibre (50 %), BAe Systems est une société dont les activités sont quasi exclusivement militaires (95 %). Cependant, on peut noter un équilibre dans la mesure où l'une des deux entreprises dont le niveau d'activités liées à la défense est supérieur à 50 % (Thales et BAe Systems) et inférieur à 50 % (Safran et *Rolls-Royce*) se situe respectivement de part et d'autre de la Manche.

Enfin, il importe de noter que deux des entreprises étudiées (BAe Systems et Thales) possèdent des filiales de production complètes à l'étranger, tandis que les deux autres (Safran et *Rolls-Royce*) concentrent toujours l'essentiel de leur activité industrielle dans leur pays d'origine. Autrement dit, BAe Systems et Thales se présentent davantage comme des

sociétés « transnationales », tandis que la production industrielle de Safran et *Rolls-Royce* est davantage « nationale ». Cela étant dit, la prégnance de cette catégorisation dichotomique est à questionner, notamment en vérifiant l'hypothèse selon laquelle les entreprises à caractère transnational n'ont pas forcément de conseils d'administration internationalisés (Markusen & Costigan, 1999 ; Dombrowski & Gholz, 2006 ; James, 2011).

Ces quatre cas d'étude sont étudiés sur la décennie allant de 2007 à 2017. Il s'agit d'une période visant à actualiser le plus possible la situation actuelle à partir des données dont nous disposons au moment de l'écriture de l'article. En outre, cette périodicité est suffisamment longue pour saisir des évolutions possibles dans les trajectoires professionnelles des dirigeants des grandes entreprises de la défense, à la suite de la « Grande Récession » de 2007.

Les données rassemblées dans cet article ont été générées en croisant plusieurs sources : les rapports annuels des entreprises concernées, et la consultation de bases de données en accès libre, comme celle mise à disposition par *Bloomberg*<sup>9</sup>. Plus précisément, notre premier travail empirique a consisté à établir des « populations » par entreprise composées de tous les membres de leur CA respectif sur la période 2007-2017. Ensuite, nous avons analysé la trajectoire de chaque administrateur en fonction de nos questions de recherche principales (rapports des dirigeants à l'État, à l'international, à la finance). Enfin, nous avons agrégé et analysé ces données par entreprise afin de produire les statistiques qui seront présentées ci-dessous. Soulignons qu'une des spécificités de notre étude, et sans doute l'une de ses limites, est que nous n'avons pas intégré dans nos calculs les différences qui séparent un PDG ou un *Chief Executive Officer* (CEO) d'un administrateur *lambda*. Il est certain que ce choix nous fait passer à côté de questions liées aux asymétries de pouvoir au sein de chaque CA, qu'il serait nécessaire d'analyser à l'avenir avec d'autres méthodes de recherche. Cependant, étant donné que notre objectif se limite ici à produire une première analyse de l'ensemble des membres des CA des quatre entreprises retenues, et ce sur une décennie, notre choix se justifie sur le plan méthodologique et, surtout, vis-à-vis de notre problématique de recherche.

En tout, la population étudiée compte 163 individus. Sur la période étudiée, les CA de Safran, Thales, *BAE Systems* et *Rolls-Royce* comptent respectivement 46, 55, 28 et 34 administrateurs. Comme le montre le tableau 6, les CA des deux entreprises en France sont à la fois plus grands

9. <https://www.bloomberg.com> [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2018].

(17 administrateurs par CA en moyenne contre 13 au Royaume-Uni) et leurs membres connaissent en moyenne des mandats légèrement plus courts qu'au Royaume-Uni (cinq ans en moyenne contre six)<sup>10</sup>.

Les CA de Safran et de Thales connaissent aussi un taux de féminisation plus fort, un phénomène récent lié à la loi dite « Copé-Zimmermann » de 2011 sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration, qui fixe la proportion des administrateurs de chaque sexe comme ne pouvant être inférieure à 40 % au 1<sup>er</sup> janvier 2017<sup>11</sup>. Cette loi explique l'évolution forte du pourcentage de femmes dans les CA des entreprises de la défense (de 11 % à 35 % chez Safran et de 6 % à 50 % chez Thales), par rapport au taux de féminisation de 9 % constaté en 2007 par Dudouet et Grémont (2010, p. 114) pour les 978 membres des CA des entreprises du CAC 40. Une forte féminisation est aussi observée dans les CA des deux entreprises de la défense situées au Royaume-Uni : de 0 % à 36 % chez BAe Systems et de 7 % à 33 % chez Rolls-Royce entre 2007 et 2017. Cette évolution peut aussi être expliquée par des initiatives gouvernementales qui ne résultent pas pour autant d'une loi : le rapport *Davies* publié en 2010 et soutenu par le gouvernement dirigé par David Cameron a ainsi formulé des recommandations aux entreprises afin d'élargir la part de femmes dans les CA du « FTSE 100 ». Ce document fut réactualisé par le rapport *Hampton-Alexander* publié en 2017<sup>12</sup>.

Quant à l'âge d'entrée au CA, il est quasi-identique chez Safran, Thales et BAe Systems (autour de 55 ans) et un peu plus jeune chez Rolls-Royce (environ 53 ans) sur la période 2007-2017. Toutefois, cet âge est inférieur à la moyenne de 58 ans calculée en 2006 par Dudouet et Grémont (2010, p. 115) sur une population plus large<sup>13</sup>.

---

10. La taille des CA est relativement stable sur la période 2007-2017 pour les quatre entreprises étudiées (voir tableau 6).

11. LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

12. *Davies Review* [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2018 : <https://www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-5-year-summary-davies-review>]; *Hampton-Alexander Review* (à noter qu'Helen Alexander fut administratrice de *Rolls-Royce* entre 2007 et 2016) [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2018 : <https://ftsewomenleaders.com/>].

13. Notons aussi que l'âge d'entrée au CA est relativement stable entre 2007 et 2017 dans les entreprises situées en France (de 55 à 56 ans chez Safran et de 54 à 55 ans chez Thales), alors qu'il augmente dans les CA des entreprises implantées au Royaume-Uni (de 51 à 54 ans chez BAe Systems et de 51 à 57 ans chez *Rolls-Royce*).

Tableau 6 : Composition des CA de Safran, Thales, BAe Systems et Rolls-Royce : âge, longévité, sexe des dirigeants (2007-2017)

		2007	2012	2017	Moyenne (2007-2017)
Safran	Nombre d'administrateurs	18	15	17	17
	Âge moyen d'entrée au CA	55,3	54,8	56,2	55
	Durée moyenne du mandat (années)	7,3	5,8	4,6 <sup>14</sup>	5,1
	Pourcentage de femmes au CA	11 %	33 %	35 %	28 %
Thales	Nombre d'administrateurs	16	18	16	17,7
	Âge moyen d'entrée au CA	53,9	57,3	55,1	55,6
	Durée moyenne du mandat (années)	8	5,9	5,7 <sup>15</sup>	5
	Pourcentage de femmes au CA	6 %	22 %	50 %	25 %
BAe Systems	Nombre d'administrateurs	12	11	11	11,4
	Âge moyen d'entrée au CA	50,8	56,5	54,4	55,6
	Durée moyenne du mandat (années)	7,2	6,5	5,1 <sup>16</sup>	5,9
	Pourcentage de femmes au CA	0 %	27 %	36 %	18 %
Rolls-Royce	Nombre d'administrateurs	14	15	12	15
	Âge moyen d'entrée au CA	50,6	53,3	56,6	53,2
	Durée moyenne du mandat (années)	9,9	8,5	4,1	6,7
	Pourcentage de femmes au CA	7 %	13 %	33 %	18 %

### Une comparaison franco-britannique des dirigeants de quatre grandes entreprises de la défense (2007-2017)

Après avoir présenté ces données sociodémographiques, cette seconde partie revisite les trois grandes hypothèses de recherche ayant trait au rapport entretenu par les dirigeants des grandes entreprises avec l'État, ainsi que leur formation et leurs expériences professionnelles liées à l'internationale et au monde de la finance<sup>17</sup>.

14. Les administrateurs commençant leur mandat en 2016 et 2017 (pour une durée indéterminée) n'ont pas été pris en compte dans ce calcul. Le résultat pour l'année 2017 illustre donc bien une réduction sensible de la durée des mandats sur la période 2007-2017.

15. La note de bas de page précédente s'applique aussi pour cette donnée.

16. La note de bas de page précédente s'applique aussi pour cette donnée.

17. Notons, par ailleurs, que les élites militaires sont quasi absentes des CA des grandes entreprises de la défense françaises et britanniques (sur les 163 individus, seulement huit sont des anciens officiers), alors qu'ils sont nombreux à participer à la direction de l'industrie de la défense américaine (Dombrowski, Gholz, 2006). On en compte trois chez Safran (sur 46 membres), quatre chez Thales (sur 55 membres), un seul chez BAe (sur 28 membres) et aucun chez Rolls-Rolls (sur 34 membres) sur la période 2007-2017.



## *Divergence franco-britannique dans le rapport à l'État des dirigeants*

Notre recherche confirme, tout d'abord, un constat général concernant le rapport à l'État des dirigeants des grandes entreprises de la défense : les hauts fonctionnaires sont quasiment absents de la direction de BAe Systems et Rolls-Royce, tandis qu'ils dirigent pour partie Safran et Thales en France, même si leur position est moins centrale en 2017 qu'en 2007.

En France, plus d'un tiers des administrateurs de Safran (41 %) et plus de la moitié des administrateurs de Thales (53 %), sont des agents de l'État entre 2007 et 2017. Certes, une partie de ce rapport entre l'État et ces deux grandes entreprises s'explique par le fait que l'État français est actionnaire de Safran et Thales. En effet, l'État détenant au moins 10 % du capital de Safran et Thales, des sièges lui sont réservés au sein de leur CA, en application des articles 4 et 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014<sup>18</sup>. De plus, un « commissaire » du gouvernement est nommé dans chaque CA par arrêté du ministre des Armées, en vertu des dispositions légales et réglementaires s'appliquant aux sociétés titulaires de marchés relatifs aux armements. Ce commissaire dispose d'une voix consultative et est chargé de recueillir, pour le compte du département ministériel qui l'a nommé, les renseignements d'ordre administratif, financier et comptable concernant l'entreprise<sup>19</sup>. On peut aussi noter la présence chez Thales d'un autre représentant de l'État, nommé par décret du ministre de l'Économie et sans voix délibérative, au titre de « l'action spécifique »<sup>20</sup>. Dans le cas de Safran, lors du rapprochement des sociétés Sagem S.A. et Snecma au début des années 2000, l'État avait renoncé à exercer son droit d'instituer une action spécifique au sein du capital de Snecma. En contrepartie, l'État avait souhaité l'établissement d'une convention tripartite substitutive à l'action

18. JORF n° 0194 du 23 août 2014 page 14009 texte n° 22 : « Ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique », articles 4, 5 et 6 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2018]. Cette ordonnance définit les modalités de représentation de l'État au sein des CA des entreprises dans lesquelles il détient une participation. Chez Safran et Thales, la mise en œuvre de cette ordonnance se traduit par la présence d'un représentant de l'État au CA et d'au moins deux administrateurs proposés par l'État, agissant avec les mêmes droits et les mêmes pouvoirs que les autres membres du CA.

19. Code de la Défense, articles L2333-3, L2333-4 et L2333-5 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2018].

20. En application du décret no 97-190 du 4 mars 1997 instituant une action spécifique au profit de l'État français. L'action spécifique détenue par l'État français lui confère en outre les droits suivants : « Tout franchissement à la hausse des seuils de détention directe ou indirecte de titres, quelle qu'en soit la nature ou la forme juridique, du dixième ou d'un multiple du dixième du capital ou des droits de vote de la société par une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, doit être approuvé préalablement par le ministre chargé de l'économie (...) » ; « (...) il peut être fait opposition aux décisions de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs figurant en annexe au présent décret ». Décret n° 97-190 du 4 mars 1997 instituant une action spécifique de l'État au capital de Thomson CSF, article 3 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2018].

spécifique qui fut conclue le 21 décembre 2004, et qui donna à l'État des droits similaires à ceux de l'action spécifique<sup>21</sup>.

Cependant, si cette présence établie par la loi française de représentants de l'État aux divers statuts dans les CA de Safran et de Thales laisse percevoir la relation très particulière qu'il existe en France entre l'État et les dirigeants de ces entreprises, elle n'explique pas pour autant que près de la moitié des administrateurs des deux entreprises sur la période 2007-2017 ait à un moment de leur carrière travaillé pour l'État. À y regarder de plus près, il importe donc de décomposer la catégorie d'agent étatique afin de révéler leurs trajectoires professionnelles. En effet, environ 13 % des administrateurs de Safran et 36 % de ceux de Thales ont quitté les services de l'État pour faire carrière dans le secteur privé, tandis que respectivement 4 % et 13 % ont « pantouflé » dans le secteur privé avant de reprendre ensuite un poste au sein de l'État (tableau 7).

Par ailleurs, lorsque l'on analyse ces données dans le temps, l'on constate que la part d'administrateurs venant du secteur privé augmente chez Safran (de 17 % en 2007 à 53 % en 2017) et reste stable chez Thales (50 %). La conséquence de cette dynamique est que le nombre d'administrateurs ayant une expérience étatique diminue chez Safran (de 50 % à 23,5 %) et se maintient chez Thales (44 %). Autrement dit, ces données renvoient à une redéfinition des frontières légitimes qui distinguent les grandes entreprises de l'État, du fait du renforcement de la « circulation » des élites politico-administratives dans le secteur privé et des élites économiques vers la « sphère publique ». Ce phénomène est observé au-delà du secteur industriel de l'aéronautique et du spatial (Vauchez, 2013 ; France & Vauchez, 2017), et de l'échelle d'action publique nationale (Faure, 2019a, 2019b).

Au cours de la même période, une réalité opposée caractérise le Royaume-Uni où l'on observe une absence de circulation des élites de l'État vers les grandes entreprises et vice-versa (tableau 7). Cette variation majeure dans le rapport à l'État des membres des CA de Safran et Thales d'une part, et de BAe Systems et Rolls-Royce d'autre part, est corrélée à leur formation initiale.

---

21. Safran, « Document de référence 2017 », page 342 [consulté le 1<sup>er</sup> octobre 2018].

Tableau 7 : Trajectoires professionnelles des administrateurs  
des quatre entreprises (%)

		2007	2012	2017	Total (2007-2017)
Safran	Privé	17 %	20 %	53 %	28 %
	État	28 %	20 %	17,50 %	24 %
	État>Privé	22 %	13,30 %	6 %	13 %
	État>Privé>État	0 %	13,30 %	0 %	4 %
	« Maison »	22 %	20 %	17,50 %	20 %
	Autre	11 %	13,30 %	6 %	11 %
Thales	Privé	50 %	45 %	50 %	38 %
	État	12,50 %	16,50 %	12,50 %	14,50 %
	État>Privé	25 %	16,50 %	25 %	25,50 %
	État>Privé>État	6,25 %	11 %	6,25 %	13 %
	« Maison »	6,25 %	11 %	6,25 %	7 %
	Autre	0 %	0 %	0 %	2 %
BAe Systems	Privé	75 %	91 %	100 %	89 %
	État	0 %	0 %	0 %	0 %
	État>Privé	17 %	0 %	0 %	7 %
	État>Privé>État	0 %	0 %	0 %	0 %
	« Maison »	8 %	9 %	0 %	4 %
	Autre	0 %	0 %	0 %	0 %
Rolls- Royce	Privé	79 %	93 %	100 %	91 %
	État	0 %	0 %	0 %	0 %
	État>Privé	0 %	0 %	0 %	0 %
	État>Privé>État	0 %	0 %	0 %	0 %
	« Maison »	21 %	7 %	0 %	9 %
	Autre	0 %	0 %	0 %	0 %

En effet, pas moins de 35 % des administrateurs de Safran<sup>22</sup> et 60 % de ceux de Thales sont formés à Polytechnique, l'ENA, HEC ou l'ESSEC<sup>23</sup> (tableau 8). La règle selon laquelle les élèves de Polytechnique ou de l'ENA s'engagent à travailler au moins dix ans « au service de l'État »,

22. Chez Safran, le nombre d'administrateurs venant d'une grande école sur la période 2007-2017 est de 52 % en ajoutant aux écoles déjà citées les diplômés de l'École des Mines, de Supélec, de l'École Centrale, et de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP). Cela reste en deçà des statistiques de Dudouet et Grémont (2010, p. 122).

23. Ce chiffre est à mettre en relation avec les 77% des grands patrons de la population sur laquelle travaillent Dudouet et Grémont (2010, p. 122) issus de ces mêmes écoles.

notamment pour compenser le paiement des frais de scolarité par l'État, est contournée depuis la fin des années 1990. Certains élèves font le choix, dès la fin de leur formation initiale, d'aller travailler dans le secteur privé, une pratique qualifiée de « pantouflage néo-libéral » (Vauchez & France, 2017). Toutefois, cette pratique demeure marginale et a, de surcroît, été encadrée en 2015<sup>24</sup>. Par conséquent, la formation par les « Grandes écoles » – dès le passage du concours d'entrée (Bourdieu, 1989 ; Euriet & Thélot, 1995 ; François & Berkouk, 2018) – participe fortement à la reproduction des élites économiques en France. Cette réalité sociologique est confirmée par la présente recherche : au sein des CA de Safran et Thales, respectivement 17 % et 29 % de leurs membres sont diplômés de l'« X », tandis que 11 % et 22 % ont été formés à l'ENA. En résumé, notre étude confirme, à travers les cas des dirigeants de Safran et de Thales, la forte présence d'acteurs à la fois formés par l'État et qui ont fait une partie de leur carrière au service de l'État.

Au Royaume-Uni, les CA de BAe Systems et Rolls-Royce ne comptent, sans surprise, aucun agent de l'État, ni d'administrateur qui a passé même une partie de sa carrière « au service de la Couronne » (sur ce point voir, dans une perspective plus générale, Hartmann, 2011, p. 21). Les deux administrateurs ayant servi leur gouvernement avant de rejoindre le secteur privé chez BAe Systems sont américains. La quasi-totalité des administrateurs des deux entreprises sont donc de purs produits du secteur privé. En outre, les quelques administrateurs disposant d'une expérience étatique (deux Américains chez BAe Systems en 2007, aucun chez Rolls-Royce) se retirent progressivement pour laisser place en 2017 à des CA exclusivement constitués de membres du secteur privé.

Par ailleurs, les établissements d'enseignement supérieur n'ont pas non plus d'effets lorsque l'on considère la période dans son ensemble, car les formations suivies sont plus diverses au Royaume-Uni qu'en France. Certes, 15 % et 24 % des dirigeants respectivement de BAe Systems et Rolls-Royce ont été formés par le système « Oxbridge » (universités d'Oxford et de Cambridge). Toutefois, ces données se situent à un niveau moins élevé que celui (29 %) identifié par Maclean, Harvey et Press (2006) pour l'ensemble des grandes entreprises britanniques en 1998. Cependant, lorsque l'on regarde l'évolution dans le temps sur cette même période, l'influence d'« Oxbridge » grandit fortement, passant de 8 % des administrateurs de BAe Systems en 2007 à 27 % en 2017, et de 14 % à 42 % des administrateurs

---

24. <http://etudiant.lefigaro.fr/les-news/actu/detail/article/ena-un-quart-des-enarques-passent-par-l-entreprise-seuls-5-font-de-la-politique-17961/> ; <https://www.sudouest.fr/2015/05/23/polytechnique-les-eleves-ne-travaillant-pas-10-ans-pour-l-etat-devront-rembourser-les-frais-de-scolarité-1929689-710.php> [consulté le 1er octobre 2018].

de *Rolls-Royce*. Cette évolution pourrait marquer la revalorisation d'un « recrutement au diplôme » et/ou d'un « entre-soi institutionnel » dans les CA des entreprises de la défense au Royaume-Uni. Néanmoins, les données analysées ici sont insuffisantes pour confirmer cette hypothèse.

Tableau 8 : Formation des administrateurs  
(% des membres du CA)

		2007	2012	2017	Total (2007-2017)
Safran	Polytechnique	22 %	20 %	24 %	17 %
	ENA	17 %	20 %	6 %	11 %
	HEC ou ESSEC	0 %	0 %	0 %	2 %
	Oxford	0 %	0 %	6 %	2 %
	Cambridge	0 %	0 %	0 %	0 %
Thales	Polytechnique	38 %	17 %	25 %	29 %
	ENA	25 %	22 %	6 %	22 %
	HEC ou ESSEC	0 %	6 %	13 %	9 %
	Oxford	6 %	0 %	0 %	2 %
	Cambridge	0 %	0 %	0 %	0 %
BAe Systems	Polytechnique	0 %	0 %	0 %	0 %
	ENA	0 %	0 %	0 %	0 %
	HEC ou ESSEC	0 %	0 %	0 %	0 %
	Oxford	0 %	9 %	9 %	4 %
	Cambridge	8 %	0 %	18 %	11 %
<i>Rolls- Royce</i>	Polytechnique	0 %	0 %	0 %	0 %
	ENA	0 %	0 %	0 %	0 %
	HEC ou ESSEC	0 %	0 %	0 %	0 %
	Oxford	14 %	7 %	25 %	15 %
	Cambridge	0 %	0 %	17 %	9 %

Finalement, notre recherche confirme le rapport étroit qu'entretiennent les dirigeants des grandes entreprises situées en France (Safran et Thales) avec l'État. En revanche, au Royaume-Uni le rapport à l'État des dirigeants de BAe Systems et *Rolls-Royce* est plus distancié, passant par des formes d'intervention plus indirectes telle qu'une politique industrielle peu explicitée, ou des pratiques issues du lobbying. En cela nous confirmons un contraste durable entre les entreprises de la défense françaises et britanniques, et plus généralement, entre les capitalismes des deux pays, dans leur rapport à l'État.

### ***Une internationalisation faible des dirigeants des grandes entreprises de la défense en France et au Royaume-Uni***

La deuxième interrogation formulée par la sociologie des dirigeants concerne la dimension transnationale des trajectoires professionnelles des membres des CA de Safran, Thales, BAe Systems et Rolls-Royce. À l'heure où de nombreux journalistes et commentateurs, voire même certains universitaires (Wagner, 1998, 2007), se pressent pour supposer que « la globalisation » de l'économie s'est traduite par une internationalisation des élites économiques, voire même qu'une « classe internationale » s'est constituée (Pinçon & Pinçon-Charlot, 2009, p. 69-81), notre recherche réfute cet argument. Les CA des grandes entreprises de la défense continuent d'être dominés par des individus qui partagent la même nationalité que le pays dans lequel ladite entreprise est implantée. En effet, 93 % des administrateurs de Safran ou de Thales sont français, et 79 % de ceux de Rolls-Royce sont britanniques. Le cas de BAe Systems diffère ici car si 57 % de ses administrateurs sont britanniques, pas moins de 32 % d'entre eux sont de nationalité américaine.

Ce constat peut ensuite être approfondi en analysant dans quel pays les dirigeants de ces grandes entreprises ont été formés. Comme l'illustre le tableau 9, les dirigeants de Safran, Thales et Rolls-Royce témoignent à nouveau d'un fort biais national : 87 % des administrateurs de Safran, 86 % de ceux de Thales, et 79 % de ceux de Rolls-Royce ont étudié dans leur pays d'origine lorsque l'on considère l'ensemble de la période 2007-2017. Même à BAe Systems, la tendance lourde (75 %) consiste à nommer des administrateurs formés dans leur pays d'origine respectif.

En outre, une augmentation significative du nombre d'administrateurs ayant suivi une formation à l'étranger ou partiellement internationale entre 2007 et 2017 est observée : de 0 % à 24 % chez Safran, de 6 % à 12,5 % chez Thales, de 0 % à 18 % chez BAe Systems et de 7 % à 17 % chez Rolls-Royce. Cependant, cela ne se traduit pas nécessairement par une diminution de la proportion d'administrateurs formés dans leur pays d'origine. Si Safran et BAe Systems observent une telle diminution entre 2007 et 2017 (de 100 % à 76 % chez le premier et de 75 % à 55 % chez le deuxième), l'inverse se produit chez Thales et Rolls-Royce (de 81 % à 87,5 % chez le premier et de 64 % à 83,3 % chez le deuxième). En effet, le taux d'administrateurs n'ayant pas suivi d'enseignement supérieur diminue parallèlement, de 13 % en 2007 à 0 % en 2017 chez Thales et de 29 % à 0 % chez Rolls-Royce. On constate en définitive une internationalisation limitée des formations des membres des CA des entreprises de la défense en France et au Royaume-Uni entre 2007 et 2017.

Tableau 9 : Degré d'internationalisation de la formation des membres des CA de Safran, Thales, BAe Systems et Rolls-Royce<sup>25</sup>

		2007	2012	2017	Total (2007-2017)
Safran	Uniquement dans le pays d'origine	100 %	80 %	76 %	87 %
	À l'étranger	0 %	7 %	6 %	4 %
	Partiellement à l'étranger	0 %	13 %	18 %	9 %
	Pas d'enseignement supérieur	0 %	0 %	0 %	0 %
Thales	Uniquement dans le pays d'origine	81 %	89 %	87,50 %	85,50 %
	À l'étranger	0 %	0 %	0 %	0 %
	Partiellement à l'étranger	6 %	5,50 %	12,50 %	9 %
	Pas d'enseignement supérieur	13 %	5,50 %	0 %	5,50 %
BAe Systems	Uniquement dans le pays d'origine	75 %	82 %	55 %	75 %
	À l'étranger	0 %	0 %	0 %	0 %
	Partiellement à l'étranger	0 %	0 %	18 %	7 %
	Pas d'enseignement supérieur	25 %	18 %	27 %	18 %
Rolls-Royce	Uniquement dans le pays d'origine	64 %	67 %	83,30 %	79 %
	À l'étranger	0 %	6,50 %	8,30 %	6 %
	Partiellement à l'étranger	7 %	6,50 %	8,30 %	3 %
	Pas d'enseignement supérieur	29 %	20 %	0 %	12 %

Bien entendu, après avoir terminé leurs études, il se peut que cette population de dirigeants de grandes entreprises soit « transnationalisée » à travers des expériences de travail à l'étranger. En effet, beaucoup de commentaires hâtifs sur « les élites économiques globalisées » partent du parcours de quelques PDG médiatiques comme Carlos Ghosn (Renault-Nissan-Mitsubishi) pour en déduire que la plupart des membres des CA de grandes entreprises connaissent des parcours similaires. Au moins dans le cas de nos quatre grandes entreprises de la défense, il n'en est rien, ce qui réfute des recherches récentes menées sur un autre secteur industriel stratégique, à savoir celui de l'énergie (Viallet-Thévenin, 2015b). Comme

25. Établissement principal d'enseignement supérieur.



le souligne le tableau 10, entre 64 % et 74 % des administrateurs de ces entreprises ont toujours travaillé essentiellement dans leur pays d'origine sur la période 2007-2017. Certes, des carrières partiellement étrangères, voire complètement, peuvent être recherchées dans les entreprises de ce type, mais elles sont loin de prédominer.

Tableau 10 : Degré d'internationalisation des expériences professionnelles des membres des CA de Safran, Thales, BAe Systems et Rolls-Royce

		2007	2012	2017	Total (2007-2017)
Safran	Uniquement dans le pays d'origine	66,70 %	53 %	53 %	65 %
	Complètement à l'étranger	0 %	7 %	6 %	2 %
	Partiellement étrangère	33,30 %	40 %	41 %	33 %
Thales	Uniquement dans le pays d'origine	62,50 %	78 %	81 %	71 %
	Complètement à l'étranger	0 %	0 %	0 %	0 %
	Partiellement étrangère	37,50 %	22 %	19 %	29 %
BAe Systems	Uniquement dans le pays d'origine	75 %	82 %	64 %	64 %
	Complètement à l'étranger	0 %	0 %	0 %	0 %
	Partiellement étrangère	25 %	18 %	36 %	36 %
Rolls-Royce	Uniquement dans le pays d'origine	86 %	73 %	58 %	74 %
	Complètement à l'étranger	0 %	0 %	0 %	0 %
	Partiellement étrangère	14 %	27 %	42 %	26 %

Cependant, une analyse diachronique révèle une légère augmentation de la part des carrières internationalisées entre 2007 et 2017 dans trois des quatre cas d'étude. Chez Safran, BAe Systems et Rolls-Royce, la part d'administrateurs ayant fait carrière à l'étranger ou partiellement à l'étranger passe respectivement de 33 %, 25 % et 14 % en 2007 à 47 %, 36 % et 42 % en 2017, alors que la part d'administrateurs ayant fait carrière uniquement dans leur pays d'origine diminue parallèlement. En revanche, la proportion des membres du CA de Thales à la carrière internationalisée diminue entre 2007 et 2017, passant de 38 % à 19 %.

Enfin, une troisième manière de tester l'hypothèse de l'internationalisation des élites économiques consiste à examiner les liens inter-entreprises (*interlocks*) que les dirigeants de Safran, Thales, BAe Systems et Rolls-Royce, incarnent à travers leur cumul de participations au CA d'autres entreprises.

Le premier résultat porte sur la quasi-inexistence d'*interlocks* entre les entreprises étudiées et d'autres groupes issus de l'industrie de la défense. Sur l'ensemble de la période 2007-2017, les administrateurs étudiés n'ont aucun lien de ce type dans le cas de *Rolls-Royce*, tandis qu'à Thales ils ne l'ont qu'avec Dassault Aviation (pour cinq d'entre eux, mais parce que Dassault est actionnaire de Thales<sup>26</sup>), Schneider et Nexter du groupe KNDS (un administrateur commun pour les deux). Enfin, deux des administrateurs de BAE Systems ont certes travaillé pour *Rolls-Royce* ou *Babcock International Group*, et trois de Safran pour Dassault Aviation, Thales et Airbus, mais étant donné que ces individus n'interviennent pas pour deux entreprises en même temps, ces *interlocks* dans le secteur de la défense semblent relativement faibles. Surtout, dans le cas de ces deux entreprises, les liens inter-entreprises qui existent ne traduisent pas une internationalisation des carrières.

Il semblerait donc bien qu'une norme tacite rende improbable les *interlocks* de la défense. Ostensiblement, pour des raisons de « sécurité nationale », il existe une certaine régulation de l'internationalisation des CA en ce qui concerne la nationalité des administrateurs. Par exemple, lorsqu'en 2009 Dassault Aviation a acquis les actions Thales précédemment détenues par Alcatel-Lucent, l'entreprise a dû adhérer à la convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux dans Thales qui avait été conclue le 28 décembre 2006 entre Alcatel-Lucent et l'État français. Cette adhésion a notamment conduit aux engagements suivants de Dassault Aviation : les administrateurs de Thales proposés par Dassault Aviation sont ressortissants de l'Union européenne (UE) ; les responsables de Dassault Aviation chargés de sa participation dans Thales sont de nationalité française ; Dassault Aviation travaille afin d'éviter une intervention ou une influence dans la gouvernance et les activités de Thales d'intérêts nationaux étrangers. Il s'ensuit qu'une éventuelle internationalisation des carrières des administrateurs des entreprises de la défense ne peut se réaliser qu'à travers des *interlocks* impliquant des entreprises étrangères constitutives d'autres industries. Or, pour ce qui concerne les deux entreprises en France, une internationalisation de ce type est chose rare : seulement trois administrateurs sur 46 chez Safran et cinq sur 55 chez Thales sont en même temps membres d'un CA d'une entreprise étrangère. De manière plus surprenante, l'internationalisation par le cumul des mandats d'administrateur ne se fait guère plus souvent chez BAE Systems (cinq sur 28) et chez *Rolls-Royce* (cinq sur 34).

En somme, l'internationalisation des administrateurs des quatre grandes entreprises de la défense étudiées ici demeure relativement faible, sauf peut-être dans le cas de BAE Systems, une entreprise visiblement façonnée par

---

26. Dassault Aviation détient 24,70 % du capital de Thales au 31 décembre 2017. Dassault Aviation est contrôlée par la société Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD) qui détient 62,17 % du capital et 76,79 % des droits de vote exerçables de Dassault Aviation à la même date.

le caractère américano-britannique de son actionnariat. Comme Dudouet et bien d'autres spécialistes de la sociologie des dirigeants d'entreprise l'ont démontré à partir d'autres secteurs économiques en France, les formations et les trajectoires nationales restent des critères de choix qui sont toujours plus que bien vus au moment de la sélection de nouveaux administrateurs. Par ailleurs, ceci est également le cas chez *Rolls-Royce* qui, au fond, demeure une société avant tout « *Made in Britain* ».

### ***L'émergence d'une « financiarisation » des dirigeants des grandes entreprises de la défense en France et au Royaume-Uni***

Une montée en puissance du monde de la finance dans les trajectoires professionnelles des dirigeants de grandes entreprises est la troisième et dernière hypothèse que nous souhaitons tester. Comme nous l'avons précisé dans la première partie de ce texte, plusieurs recherches portant sur les élites économiques démontrent que, depuis les années 1980, l'on trouve de plus en plus d'individus au sein des CA qui, dès leur formation initiale, se sont spécialisés soit dans l'analyse financière, soit carrément dans l'industrie des services financiers. Dudouet et Grémont (2010, p. 127), par exemple, ont montré qu'en 2006, 20 % des grands patrons français ont été formés dans des écoles de finance – une tendance inédite qui va de pair avec un déclassement relatif des ingénieurs et des généralistes.

Pour ce qui concerne les grandes entreprises de la défense, notre étude permet de souligner qu'un cursus marqué par la finance est une ressource qu'un futur administrateur peut acquérir au cours de sa carrière en bifurquant vers une telle spécialisation. Le tableau 11 établit le profil des différents administrateurs des entreprises étudiées sur la période 2007-2017 en prenant en compte leur formation initiale, mais aussi leur trajectoire professionnelle individuelle<sup>27</sup>. Côté français, c'est le profil d'ingénieur qui est le plus courant chez Safran sur l'ensemble de la période (51 % des administrateurs), tandis que ce sont bien les profils marqués par la finance qui dominent chez Thales (25 % de profils de finance « purs » et 15 % qui sont passés d'un profil généraliste ou d'ingénieur vers la finance<sup>28</sup>, soit 40 % sur la période). Côté britannique, ce sont les profils généralistes qui sont le plus représentés sur la période 2007-2017, avec un peu plus de la moitié des administrateurs

27. La « trajectoire professionnelle » renvoyant ici aux différents secteurs économiques et secteurs d'activités dans lesquels un individu travaille au cours de sa carrière.

28. Ceci est particulièrement le cas en France de nombreux énarques qui, souvent après un passage par le Ministère des Finances, « pantouflent » dans des banques d'affaires ou d'autres établissements de crédit. C'est le cas, par exemple, de l'actuel président de la République Emmanuel Macron qui a travaillé à Londres pour la banque Rothschild.

ayant ce profil à la fois chez BAe *Systems* et chez *Rolls-Royce*<sup>29</sup>. Mais il faut également souligner à quel point au Royaume-Uni une formation initiale de généraliste, par exemple en histoire, peut aussi être complétée, soit en devenant un comptable agréé (« *chartered accountant* ») – qui est autant une ressource à valoriser pour faire bien autre chose que de la comptabilité qu’un diplôme donnant accès à une profession –, soit à travers l’obtention d’un MBA. Plus généralement, ce résultat de recherche confirme de précédents travaux (Hartley, 1991 ; Hoeffler, 2013 ; DeVore, 2015) selon lesquels la gouvernance des entreprises britanniques de recherche est fortement impactée par la néo-libéralisation généralisée de la politique de défense britannique depuis le milieu des années 1980.

Tableau 11 : Profil (formation et carrière) des membres des CA de Safran, Thales, BAe *Systems* et *Rolls-Royce*

		2007	2012	2017	Total (2007-2017)
Safran	Généraliste	28 %	20 %	29 %	33 %
	Ingénieur	55,50 %	60 %	53 %	51 %
	Finance	5,50 %	7 %	12 %	7 %
	Généraliste ou ingénieur puis finance	11 %	13 %	6 %	9 %
Thales	Généraliste	38 %	33 %	37,50 %	35 %
	Ingénieur	31 %	28 %	25 %	25 %
	Finance	31 %	17 %	25 %	25 %
	Généraliste ou ingénieur puis finance	0 %	22 %	12,50 %	15 %
BAe <i>Systems</i>	Généraliste	50 %	55 %	45,50 %	54 %
	Ingénieur	33,30 %	27 %	9 %	21 %
	Finance	8,30 %	18 %	45,50 %	21 %
	Généraliste ou ingénieur puis finance	8,30 %	0 %	0 %	4 %
<i>Rolls-Royce</i>	Généraliste	50 %	40 %	50 %	53 %
	Ingénieur	29 %	33,30 %	25 %	23,50 %
	Finance	14 %	13,30 %	17 %	14,50 %
	Généraliste ou ingénieur puis finance	7 %	13,30 %	8 %	9 %

29. On a inclus dans ce profil généraliste toute formation et toute carrière n’ayant pas trait à la finance ou l’ingénierie, ce qui inclut le commerce, le *marketing*, la (science) politique, l’administration, l’histoire, la philosophie, etc.

Par ailleurs, en analysant ces données diachroniquement, notre étude révèle une augmentation – bien que globalement faible à l’exception de BAe Systems – des profils issus du monde de la finance ou de « changement d’orientation vers la finance » dans les entreprises étudiées : de 16,5 % en 2007 à 18 % en 2017 chez Safran, de 31 % à 37,5 % chez Thales, de 17 % à 46 % chez BAe Systems et de 21 % à 25 % chez Rolls-Royce. Toutefois, sauf chez BAe Systems, cette augmentation est loin d’être écrasante. Quant aux profils généraliste et ingénieur, ils sont stables dans trois entreprises sur quatre entre 2007 et 2017, l’exception à nouveau étant BAe Systems qui voit son nombre d’ingénieurs diminuer significativement (de 33 % à 9 %), en parallèle de sa forte augmentation du nombre d’administrateurs avec un profil finance.

En résumé, concernant cette hypothèse relative à la financiarisation des carrières des dirigeants de grandes entreprises de la défense, il semblerait qu’il y ait un changement convergent dans les deux pays, et en même temps, il importe de ne pas le surévaluer. En 2017, le « financier » est devenu un profil courant dans les entreprises de la défense étudiées et de plus en plus présent depuis 2007. Toutefois, notre étude démontre que ces grandes entreprises de la défense demeurent majoritairement des mondes de généralistes et d’ingénieurs, confirmant une recherche récente ayant trait à la réorganisation de Safran dans les années 2000 (Coutant, 2016).

## Conclusion

Avant de souligner les apports de notre comparaison des dirigeants d’entreprises et ainsi à celle des capitalismes, rappelons les limites qui lui sont propres. Elle ne couvre pas l’ensemble de l’industrie de la défense dans les deux pays traités et, en ne commençant qu’en 2007, elle ne remonte pas suffisamment dans le temps pour se prononcer de manière définitive sur des évolutions à long terme. Par ailleurs, il importerait à l’avenir de compléter notre analyse prosopographique par des études qualitatives afin d’explicitier les biographies étudiées, et d’expliquer les processus de décision ainsi que les rapports de pouvoir au sein même de chaque CA.

Nonobstant ces limites, l’étude a pu révéler des traits saillants des capitalismes de la défense en France et au Royaume-Uni en objectivant : 1) le rapport à l’État des dirigeants de grandes entreprises en France qui demeure nettement différent de celui dévoilé au Royaume-Uni ; 2) la persistance des cadres de socialisation nationaux qui limitent le degré d’internationalisation des membres des CA de Safran, Thales, BAe Systems et Rolls-Royce ; 3) la montée en puissance, circonscrite, mais bien réelle,

de « la finance » comme une référence valorisante, voire comme une forme de capital symbolique, pour accéder au CA d'une grande entreprise de la défense située en France ou au Royaume-Uni.

Plus généralement, nous avons pu montrer l'intérêt d'aborder à la fois le capitalisme et son analyse comparée par une première réduction de la focale à une industrie spécifique, la défense, puis par un second « gros plan » permettant de « zoomer » sur la sociologie des dirigeants des principales entreprises qui la constituent (François, Lemerrier et Reverdy, 2015, p. 518). L'étude sociologique des administrateurs de Safran, Thales, BAE Systems et *Rolls-Royce* aboutit à dépasser la controverse entre convergence (Hoeffler, 2013) et divergence des capitalismes nationaux de la défense (Joana & Mérand, 2013 ; DeVore, 2015), en acceptant une réalité contre-intuitive, à savoir leur simultanéité. La présente recherche a dévoilé à la fois des phénomènes politiques analogues de part et d'autre de la Manche comme la faible internationalisation et l'émergence de la financiarisation des trajectoires professionnelles des dirigeants, et des divergences persistantes comme leur rapport à l'État. En somme, il s'agit de se défaire de cette facilité d'enfermer la réalité socio-économique dans « un contexte national » donné et d'accepter les « lignes transversales » institutionnelles et sociologiques (Basaran, Bigo, Guittet & Walker, 2016 ; Bonelli & Jeanpierre, 2017), infranationales, transnationales ou supranationales, qui structurent les entreprises, les industries et les capitalismes.

Ce résultat produit un double enseignement pour poursuivre ces recherches. Sur le plan méthodologique, il est utile de « faire descendre » l'analyse à l'échelle infra-sectorielle de chaque entreprise, pour pouvoir saisir et donner à voir concrètement des dynamiques telles que la libéralisation, l'internationalisation, et la financiarisation qui structurent et reconfigurent les capitalismes contemporains. Ce mouvement méthodologique « descendant » pourrait ensuite s'accompagner de « va-et-vient » entre les différentes échelles qui établissent l'architecture des capitalismes de la défense en Europe : échelle infra-sectorielle, échelle sectorielle, échelle nationale, échelle internationale. Sur le plan analytique, il s'agit de prendre au sérieux les phénomènes de « circulation » des dirigeants des grandes entreprises de la sphère publique vers le secteur privé et vice-versa (Vauchez, France, 2017), du champ national à celui de l'Eurocratie, par exemple (Georgakakis, 2012). Quels sont les acteurs qui s'arrêtent au stop, ceux qui au contraire s'introduisent sur une double voie et ceux qui décident de prendre un sens interdit ? Cet article est une invitation à poursuivre l'étude des relations d'interdépendance entre l'État et le marché, à l'interstice des cadres nationaux et des phénomènes internationaux, afin d'affiner notre compréhension relative aux transformations des capitalismes modernes qui sont à l'œuvre.

## Annexe

### Les quatre grandes entreprises étudiées

**Safran** : Le groupe aéronautique est né en 2005 de la fusion entre la Société nationale d'étude et de construction de moteurs d'aviation (Snecma) et la Société d'applications générales d'électricité et de mécanique (Sagem). La première fut le produit de la nationalisation d'une société privée en 1945, tandis que la Sagem fut fondée en 1925 comme une entreprise contrôlée par ses salariés et spécialisée dans les télécommunications. Depuis 2011, Safran est cotée au CAC 40 et l'État détient une participation de 11 %<sup>30</sup>. En 2007, l'entreprise compte près de 60 000 salariés dans plus de 50 pays. Son cœur de métier est la production de moteurs d'avions, d'hélicoptères et de fusées, de pièces de rechange, ainsi que des activités de maintenance et de service associées. En 2017, 20 % de son chiffre d'affaires concerne la défense (sur les marchés des moteurs, mais aussi de l'optronique, de l'avionique, de la navigation inertielle, des drones tactiques, de l'électronique et des logiciels critiques). 21 % de son activité se concentre sur la France, 22 % sur le reste de l'Europe, 34 % sur les Amériques, 15 % sur l'Asie et l'Océanie et 8 % en Afrique et Moyen-Orient.

**Thales** : À partir d'une compétence forte en électronique, ce groupe s'est spécialisé dans l'aérospatial, le transport terrestre, ainsi que la défense et la sécurité (50 % de son activité). Le produit d'un regroupement en 1998 entre les activités militaires d'Alcatel, de Dassault électronique et de Thomson CSF (à l'époque une société nationalisée), Thales est aujourd'hui cotée en bourse. Notons toutefois que l'État possède 26 % de ses actions, et Dassault 25 % (ayant acheté les parts d'Alcatel en 2009)<sup>31</sup>. Le groupe produit notamment des systèmes d'avionique de vol, ainsi que des simulateurs de vol pour hélicoptères et avions militaires. De manière générale, depuis 2000 il s'est progressivement diversifié par rapport à son cœur de métier militaire en proposant une gamme étendue de produits et de services civils (qui concernent notamment la sécurité). En 2017, le groupe comportait 65 000 employés répartis dans 56 pays. 24 % de son activité se situe en France, 31 % dans le reste de l'Europe, 10 % aux Amériques, 19 % sur l'Asie et l'Océanie et 13 % en Afrique et Moyen-Orient.

**BAe Systems** : Ce groupe émerge en 1977 de la nationalisation et de la fusion de la *British Aircraft Corporation*, de *Hawker Siddeley* et de *Scottish Aviation*, des sociétés toutes actives dans la construction d'avions et de navires de guerre. Il s'est sensiblement agrandi en 1999 en intégrant Marconi (spécialiste de l'électronique de la défense) et la filiale navale de la *General Electric Company*. Aujourd'hui, l'aérospatial constitue 54 % de son activité, par rapport à 25 % pour la marine, 16 % pour le terrestre et 5 % pour le cyber. Très présent aux États-Unis (36 % de son activité, 36 % de ses 83 000 salariés) et au Royaume-Uni (21 % et 42 %), BAe Systems dépend également, et beaucoup, du marché saoudien (21 %). En effet, son chiffre d'affaires britannique et saoudien est dominé par l'aéronautique (notamment par la vente des *Typhoons*). En 2008, 95 % de son activité globale fut militaire. Aujourd'hui, ce chiffre est de l'ordre de 91 %.

30. <https://www.safran-group.com/fr/finance/action-safran/structure-du-capital-et-des-droits-de-vote> [consulté le 15 mars 2019].

31. <https://www.thalesgroup.com/fr/investor/retail-investors/laction-thales> [consulté le 15 mars 2019].



**Rolls-Royce** : Établie en 1994 pour construire des voitures, cette société a produit ses premiers moteurs d'avion pendant la Première Guerre mondiale, une activité qui s'est intensifiée au cours de la Deuxième, notamment en équipant les *Spitfires* et les *Hurricanes*. Entre 1971 et 1973, la société fut nationalisée et la partie moteur est devenue autonome de son homologue automobile. Reprivatisée en 1987, la première est depuis devenue le deuxième producteur de moteurs aéronautiques du monde, et ceci en fournissant des clients civils et militaires (16 % de son activité) dans plus de 100 pays. Aujourd'hui, *Rolls-Royce* compte près de 80 000 employés, dont la moitié travaillant au Royaume-Uni. Elle équipe en moteurs notamment les avions *Tornado*, les *Typhoon*, les *Hawk* et les F-35, et tout ceci en travaillant à leur entretien et à leur remise à niveau.

## Bibliographie

- Amable, B. (2003). *The diversity of modern capitalism*. Oxford : Oxford University Press.
- Basaran, T., Bigo, D., Guittet, E.-P., & Walker, R. B. J. (2016). *International political sociology. transversal lines*. Londres : Routledge.
- Bellais, R., Foucault, M., & Oudot, J.-M. (2014) *Économie de la défense*. Paris : La Découverte.
- Bennett, A. (2004). Case study methods: Design, use, and comparative advantages. In D.F. Sprinz & Y. Wolinsky-Nahmias (Eds.). *Models, numbers, and cases: Methods for studying international relations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Benoît, C. (2016). L'organisation de la régulation conditionne-t-elle le changement institutionnel ? Le cas du secteur pharmaceutique en France et en Angleterre. *Revue internationale de politique comparée*, 23(4), 491-517.
- Béraud-Sudreau, L. (2014). Un changement politisé dans la politique de défense. Le cas des ventes d'armes. *Gouvernement et action publique*. 3(3), 79-103.
- Béraud-Sudreau, L., & Meijer, H. (2016). Enjeux stratégiques et économiques des politiques d'exportation d'armement. Une comparaison franco-américaine. *Revue internationale de politique comparée*, 23(1), 57-84.
- Bonelli, L., & Jeanpierre, L. (2017). L'économie, l'international et la sociologie : combinaisons et variations. *Cultures et conflits*, 10 (4), 7-14.
- Bourdieu, P. (1989). *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*. Paris : Le Seuil.
- Bourdieu, P. (1997). Le champ économique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 119, 48-66.
- Bourdieu, P. (2000). *Les structures sociales de l'économie*. Paris : Seuil.
- Bourdieu, P., & Christin, R. (1990). La construction du marché. Le champ administratif et la production de la politique du logement. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 81-82, 65-85.
- Bouzidi, B., Gary-Bobo, R., Kamionka, T., & Prieto, A. (2010). Le pantouflage des énarques : une première analyse statistique. *Revue française d'économie*, 25(3), 115-146.

- Blanchard, P., Dudouet, F-X, & Vion A. (2015). Le cœur des affaires de la zone euro : une analyse structurale et séquentielle des élites économiques transnationales. *Cultures et conflits*, 98(2), 71-99.
- Bowman, A., Ertürk, I., Froud, J., Johal, S., Law, J., Leaver, A., Moran, M., & Williams, K. (2014). *The end of the experiment : From competition to the foundational economy*, Manchester : Manchester University Press.
- Boyer, R. (2015). *Économie politique des capitalismes. Théorie de la régulation et des crises*, Paris : La Découverte.
- Coates, D. (Ed.) (2005) *Varieties of capitalism, varieties of approaches*. Basingstoke : Palgrave.
- Coutant, H. (2016). *Un capitalisme d'ingénieurs : construire un groupe aéronautique après une fusion* (Thèse de sociologie). Paris : SciencesPo.
- Deeg, R., & Jackson, G. (2006). Towards a more dynamic theory of capitalist variety. *Socio-Economic Review*, 5(1), 149-179.
- Deschaux-Dutard, D. (2017) Usage de la force militaire et contrôle démocratique : le rôle des arènes parlementaires en France et en Allemagne. *Revue internationale de politique comparée*, 24(3), 201-231.
- DeVore, M. (2015). Defying convergence: Globalisation and varieties of defence-industrial capitalism. *New Political Economy*, 20(4), 569-593.
- DeVore, M., & Weiss, M. (2014). Who's in the cockpit? The political economy of collaborative aircraft decisions. *Review of International Political Economy*, 21(2), 497-533.
- Dombrowski, P., & Gholz, E. (2006). *Buying military transformation: Technological innovation and the defence industry*. New York: Columbia University Press.
- Dorman, A. M. (2002). *Defence under Thatcher*. Londres : Palgrave MacMillan.
- Dudouet, F-X., & Grémont, E. (2007). Les grands patrons et l'État en France 1981-2007, *Sociétés contemporaines*, 68(4), 105-131.
- Dudouet, F-X., & Grémont, E. (2010). *Les grands patrons en France. Du capitalisme de l'État à la financiarisation*. Paris : Lignes de Repères.
- Dudouet, F-X., & Grémont, E., & Vion, A. (2015). La centralité des banques dans les réseaux d'administrateurs. Les conditions sociales de l'émission monétaire. *Revue française de socio-économie*, 2, 37-50.
- Dudouet, F-X., & Joly, H. (2010). Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État. *Sociologies pratiques*, 21, 35-47.
- Dudouet, F-X., Grémont, É., Joly, H., & Vion, A. (2014). Retour sur le champ du pouvoir économique en France : l'espace social des dirigeants du CAC 40. *Revue française de socio-économie*, 1(13), 23-48.
- Euriat, M., & Thélot, C. (1995). Le recrutement social de l'élite scolaire en France. Évolution des inégalités de 1950 à 1990. *Revue française de sociologie*, 36(3), 403-438.
- Faure, S.B.H (2015a). La coopération internationale dans le secteur de l'armement. Apports et critiques de la littérature à la lumière du cas français. *Questions de recherche, Sciences Po-CERI*, 46.
- Faure, S.B.H. (2015b). *L'internationalisation différenciée des producteurs d'armes et d'automobiles. Le cas des entreprises françaises*. Communication présentée

- lors de l'atelier doctoral du groupe de recherche sur la sociologie politique internationale. Université d'Hawaii, États-Unis.
- Faure, S.B.H. (2016). *Variétés de la décision. Le dilemme de la politique d'armement en Europe : le cas de la France de 1945 à nos jours*. Paris : SciencesPo.
- Faure, S.B.H. (2018). La "politique du flexilatéralisme". Le cas de la politique française d'armement dans le contexte du Brexit. *Les Champs de Mars*. 30(1), 73-101.
- Faure, S.B.H. (2019a). Circulation of single market regulations within the CSDP: The case of the 'defense package'. In L. Delcour & E. Tulmets (Eds.), *Policy transfer in international relations and EU studies: Towards an interdisciplinary and comparative approach*. London : Routledge.
- Faure, S.B.H. (2019b). The choice for a minilateral Europe. A historical sociology of defence-industrial capitalism. *European Review of International Studies*. 6 (1).
- Faure, S.B.H., Joltreau, T., & Smith, A. (2019). The differentiated integration of defence companies in Europe. A sociology of (trans)national economic elites. *European review of international studies*. 6(1).
- Fiott, D. (2019). *Defence industrial cooperation in the European Union: The state, the firm and Europe*. Londres: Routledge.
- Fligstein, N. (2001). *The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first century capitalist societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Fligstein, N. (2006). Sense making and the emergence of a new form of market governance: The case of the European defense industry. *American Behavioral Scientist*, 49, 949-960.
- Fligstein, N. (2008). The creation of markets: The cases of the defense, telecommunications, and footballi. In N. Fligstein (Ed.), *Euro-Clash. The EU, European Identity, and the Future of Europe* (pp. 89-122). Oxford: Oxford University Press.
- France, P., & Vauchez, A. (2017). *Sphère publique, intérêts privés. Enquête sur un grand brouillage*. Paris : Presses de Sciences Po.
- François, P., & Berkouk, N. (2018). Les concours sont-ils neutres ? Concurrence et parrainage dans l'accès à l'École polytechnique. *Sociologie*, 9 (2), 169-196.
- François, P., & Lemercier, C. (2015). Ebbs and flows of French capitalism. In T. David & G. Westerhuis, *The power of corporate networks. A comparative and historical perspective* (pp. 149-168). New York : Routledge.
- François, P., Lemercier, C., & Reverdy, T. (2015). L'entreprise et ses actionnaires. *Revue française de sociologie*, 56 (3), 501-524.
- François, P., & Lemercier, C. (2016). Une financiarisation à la française (1979-2009). Mutations des grandes entreprises et conversion des élites. *Revue française de sociologie*, 57 (2), 269-320.
- Genieys, W. (Ed.) (2005). *Le choix des armes. Sociologie des politiques d'équipement*. Paris : Éditions CNRS.
- Georgakakis, D. (2012) *Le champ de l'Eurocratie. Une sociologie politique du personnel de l'UE*. Paris : Economica.
- Hall, P., & Soskice, D. (Eds.) (2001). *Varieties of capitalism*. Oxford : Oxford University Press.

- Hartley, K. (1991) *The economics of defence policy*, Londres : Brassey's.
- Hartley, K., Bellais, R., & Hébert, J-L. (2008). The evolution and future of European defence firms. In M. Chatterji & J. Fontanel (Eds.), *War, peace and security* (pp. 83-104). New York: Emerald.
- Hartmann, M. (2011). Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 190, 10-23.
- Hassenteufel, P. (2000). Deux ou trois choses que je sais d'elle. Remarques à propos d'expériences de comparaisons européennes. In CURAPP (Eds.), *Les méthodes au concret*. Paris : Presses universitaires de France (PUF).
- Hay, C. (2013). *The failure of Anglo-liberal capitalism*. Basingstoke: Palgrave.
- Hennebert, M. (2014). La transnationalisation du monde productif et l'internationalisation de l'action syndicale. *Idées économiques et sociales*, 178(4), 13-18.
- Hoeffler, C. (2013). L'émergence d'une politique industrielle de défense libérale en Europe. Appréhender le changement de la politique d'armement par ses instruments. *Gouvernement et action publique*, 4(4), 641-665.
- James, A. D. (2011). *The changing nature of the defence industry and the defence innovation System: Organisational actors, relationships and system boundaries (Doctoral dissertation)*. University of Manchester.
- James, A. D. (2008). The defence industry and 'transformation': A European perspective. *Security Challenges*, 4(4), 39-55.
- Joana, J. (2008). Armée et industrie de défense : cousinage nécessaire et liaisons incestueuses. *Pouvoirs*, 125(2), 43-54.
- Joana, J., & Mérand, F. (2013). Politiques de défense et variétés du militarisme libéral. *Gouvernement et action publique*, 4(4), 549-566.
- Jones, S. G. (2007). *The rise of European security cooperation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Jobert, B., & Muller, P. (1987). *L'État en action*. Paris : PUF.
- Jullien, B., & Smith, A. (2008). L'Union européenne et la régulation des industries : vers une sociologie politique de l'économie. *Politique européenne*, 25, 137-160.
- Jullien, B., & Smith, A. (2014). *The EU's government of industries. markets, institutions and politics*. Londres : Routledge.
- Lagneau-Ymonet, P., & Lemoine, B. (2018). La financiarisation. In C. Hay & A. Smith., *Dictionnaire de l'économie politique*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Lazonick, W., O'Sullivan, M. (2002). Maximizing shareholder value: A new ideology for corporate governance. *Economy and Society*, 29 (1), 13-35.
- Kolodziej, E.J. (1987). *Making and marketing arms. The French experience and its implications for the international system*. Princeton: Princeton University Press.
- Lebaron, F. (2016). Les élites européennes comme champ(s). Réflexions sur les usages de la prosopographie et de l'analyse géométrique des données à partir de trois expériences de recherche sur des objets transnationaux. *Cultures et Conflits*, 102 (2), 121-147.
- Lemercier, C., & Picard, E. (2011). Quelle approche prosopographique ?. In L. Rollet & P. Nabonnaud (Ed.), *Les uns et les autres. Biographies et prosopographies en histoire des sciences* (pp. 605-630). Nancy : Presses universitaires de Nancy,.

- Markusen, A. R., & Costigan, S. S. (Eds.) (1999). *Arming the future: A defense industry for the 21st Century*. New York: Council on Foreign Relations Press.
- Maclean, M., Harvey, C., & Press, J. (2006). *Business Elites and Corporate Governance in France and the UK*. Basingstoke: Palgrave.
- Ministère des Armées. (2017). *Calepin des entreprises internationales de défense*. Direction générale de l'armement (DGA) et Fondation pour la recherche stratégique (FRS).
- Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, 271-298.
- Muller, P. (1989). *Airbus, l'ambition européenne. Logique d'État, logique de marché*. Paris: L'Harmattan.
- Murray, G., & Scott, M. (Eds.) (2012). *Financial elites and transnational business. Who rules the world?* Cheltenham: Edward Elgar.
- Rouban, L. (2010). L'inspection générale des Finances, 1958-2008 : pantouflage et renouveau des stratégies élitaires. *Sociologies pratiques*, 21(2), 19-34.
- Pannier, A. (2013). Understanding the workings of interstate cooperation in defence: an exploration into Franco-British cooperation after the signing of the Lancaster House Treaty. *European Security*, 22(4), 540-558.
- Piketty, T. (2013). *Le capital au XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris : Le Seuil.
- Pinçon, M., & Pinçon-Charlot, M. (2009). *Sociologie de la bourgeoisie*. Paris : La Découverte.
- Plihon, D. (2016). Les multinationales ont-elles une nationalité ? Le patriotisme économique au début du XXI<sup>e</sup> siècle. *Revue internationale et stratégique*, 102(2), 101-109.
- Sartori, G. (1994). Bien comparer, mal comparer. *Revue internationale de politique comparée*, 1 (1), 19-36.
- Sauviat, C., & Serfati, C. (2014). Emprise financière et internationalisations des groupes français : un premier état des lieux. *La revue de l'Ires*, 82, 111-139.
- Schilde, K. (2017) *The political economy of European security*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Serfati, C. (2006). Vers un patriotisme économique à l'échelle européenne ? Quelques enjeux autour de la notion de 'nationalité des firmes'. *Revue internationale et stratégique*, 62, 79-92.
- Serfati, C. (2008). Finance et défense : de nouvelles interrelations. *Innovations*, 28, 9-31.
- Serfati, C. (2014). *L'industrie française de la défense*. Paris : La documentation Française.
- Serfati, C. (2017). *Le militaire. Une histoire française*. Paris : Éditions Amsterdam.
- Schmidt, V. (2008). Délibération publique et discours de légitimation en France et en Grande-Bretagne face à l'intégration européenne. *Revue internationale de politique comparée*, 15(4), 555-571.
- Scott, J. (1991). Networks of corporate power: a comparative assessment. *Annual Review of Sociology*, 17, 181-203.

- SIPRI (2017). The top 100 arms-producing and military services companies. En ligne, consulté le 1er octobre 2018: [https://www.sipri.org/sites/default/files/2017-12/fs\\_arms\\_industry\\_2016.pdf](https://www.sipri.org/sites/default/files/2017-12/fs_arms_industry_2016.pdf)].
- SIPRI (2018). Trends in world military expenditure, 2017. En ligne, consulté le 1er octobre 2018: [https://www.sipri.org/sites/default/files/2018-04/sipri\\_fs\\_1805\\_milex\\_2017.pdf](https://www.sipri.org/sites/default/files/2018-04/sipri_fs_1805_milex_2017.pdf)].
- Streeck, W., & Thelen, K. (Eds.) (-2005). *Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies*. Oxford, Oxford University Press.
- Uttley, M. (2001). Defence Procurement and Industrial Policies. In S. Croft, A. Dorman, W. Rees & M. Uttley (Eds.), *Britain and Defence 1945-2000. A Policy Re-evaluation* (pp. 115-133). London, Routledge.
- Vauchez, A. (2007). Une élite d'intermédiaires. Genèse d'un capital juridique européen (1950-1970). *Actes de la recherche en sciences sociales*, 166-167(1), 54-65.
- Vauchez, A. (2013). Le prisme circulatoire. Retour sur un leitmotiv académique. *Critique internationale*, 59 (2), 9-16.
- Viallet-Thévenin, S. (2015a). Du champion national au champion international. Résistance et transformations d'un modèle de concurrence dans le secteur énergétique des années 1990-2000. *Revue française de science politique*, 65(5), 761-783.
- Viallet-Thévenin, S. (2015b). État et secteur énergétique en France : quels dirigeants pour quelles relations ? *Revue française de sociologie*, 56(3), 469-499.
- Viallet-Thévenin, S. (2017). *Structurer un secteur industriel, le rôle de l'État dans la recomposition du secteur de l'énergie en France, de 1986 à 2016* (Doctoral Dissertation). Paris : SciencesPo.
- Wagner, A-C. (1998). *Les nouvelles élites de la mondialisation*. Paris : PUF.
- Wagner, A-C. (2007). *Les classes sociales dans la mondialisation*. Paris : La Découverte.
- Woll, C. (2011). *Le lobbying à rebours : l'influence du politique sur la stratégie des grandes entreprises*. Paris : Presses de SciencesPo.
- Windolf, P. (2002). *Corporate networks in Europe and the United States*. Oxford: Oxford University Press.
- Wright-Mills, C. (1956). *The Power Elite*. Oxford: Oxford University Press.

## RÉSUMÉ/ ABSTRACT

Cet article apporte une contribution sociologique à la comparaison des capitalismes en France et au Royaume-Uni. Pour ce faire, le rapport à l'État, l'internationalisation et la financiarisation des trajectoires professionnelles des dirigeants de grandes entreprises de l'industrie de la défense (Safran, Thales, BAe Systems et Rolls-Royce) sont interrogés. La controverse entre convergence et divergence des capitalismes nationaux de la défense est dépassée par le dévoilement d'une réalité contre-intuitive et inattendue, à savoir leur simultanéité. En même temps que les pratiques des dirigeants des grandes entreprises des deux côtés de la Manche sont plus structurées que jadis par l'internationalisation de leur formation et leur familiarité avec le monde financier, leur rapport à l'État demeure nettement différent.

Mots-clés : Capitalisme, élites, économie politique, France, grande entreprise, industrie de la défense, Royaume-Uni

### *Who governs defense companies? A sociological approach to contemporary capitalisms in France and Britain*

This article seeks to make a sociological contribution to the study of capitalism in France and Britain. In view of this, we analyze major defense industry company managers' relationships to the State, and the internationalization and financialization of their careers (Safran, Thales, BAe Systems and Rolls-Royce). We go beyond the dispute between the convergence and divergence of national defense capitalisms, by unveiling a counter-intuitive and unexpected reality, namely their simultaneity. Specifically, on both sides of the English Channel, the practices of these large company directors have become more structured than hitherto by the internationalization of their training and their knowledge of finance, while at the same time, their relationship to the state has changed profoundly.

Keywords: Britain, capitalism, defense industry, elites, political economy, firms, France