

HEC-ENA, un couple qui marche

Hervé Joly

▶ **To cite this version:**

Hervé Joly. HEC-ENA, un couple qui marche. 2011. halshs-00689920

HAL Id: halshs-00689920
https://shs.hal.science/halshs-00689920

Submitted on 20 Apr 2012

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

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

Observatoire politico-économique des structures du Capitalisme

HEC-ENA, un couple qui marche

Hervé Joly

La désignation de François Hollande à l'issue des primaires comme candidat du parti socialiste à l'élection présidentielle de 2012 est l'occasion de mettre en avant un nouveau profil richement doté en capital scolaire : après le polytechnicien énarque à la Valéry Giscard d'Estaing ou le normalien énarque à la Laurent Fabius ou Alain Juppé, voici l'HEC énarque. Un binôme plutôt rare en politique, mais très prisé dans le monde des affaires, malgré sa contradiction apparente.

Sur les 35 patrons[1] français d'entreprises du CAC 40, ils sont en octobre 2011 21 à être diplômés des trois plus grandes écoles de leur catégorie, Polytechnique pour les écoles d'ingénieur (12 contre un seul pour Centrale Paris), HEC pour les écoles de management (9 contre un seul pour l'ESSEC et l'ESCP) et l'ENA pour la haute administration (10). Mais le jeu se complique entre ces trois écoles, car, comme le montre ces chiffres, ils sont huit à avoir cumulé deux d'entre elles… Le doublon Polytechnique-HEC étant en pratique exclu, ce sont toujours les énarques qui cumulent. Parmi les dix, ils sont en effet trois à être passés d'abord par Polytechnique, 5 par HEC, un autre venant de l'ESSEC. Ce sont donc des énarques un peu particuliers qui se retrouvent à la tête du CAC 40, la filière traditionnelle Sciences Po Paris-ENA n'étant représentée qu'une fois (Philippe Crouzet, Vallourec). En effet, seule une petite minorité des énarques viennent de Polytechnique ou d'HEC. Pour Polytechnique, il y a une certaine logique puisque les deux écoles ont en principe pour vocation de former des serviteurs de l'État. Il s'agit d'ailleurs d'une filière officielle puisque que, jusqu'en 1986,

[1] Entendus ici comme PDG, présidents du directoire, directeur général (lorsqu'il existe un président non exécutif) ou gérant (dans le cas de Michelin).

deux places ont traditionnellement été réservées chaque année à l'ENA, sans concours, à des polytechniciens sortis dans le premier tiers du classement. Alors que, dans les années 1950, ces places n'avaient souvent, faute de prestige suffisant de la nouvelle école aux yeux des meilleurs polytechniciens, pas trouvé preneurs, elles sont, à une exception près en 1967, systématiquement prises lorsqu'elles sont réintroduites à partir de 1963, après quatre années d'interruption. Mais si Frédéric Oudéa (Société générale) a bénéficié de cette filière en 1984[2], il se trouve aussi d'autres polytechniciens à entrer à l'ENA en passant le concours externe, à l'image de Paul Hermelin (Cap Gemini) ou Gérard Mestrallet (GDF-Suez).

En revanche, le cumul HEC-ENA est d'autant plus spectaculaire qu'il n'y a jamais existé de filière d'accès sans concours pour les diplômés d'HEC. Ils ne sont certes qu'une toute petite minorité des HEC à entrer à l'ENA par concours, et ceux-ci ne représentent également qu'une minorité des énarques. Une étude systématique menée sur les reçus au concours externe entre 1970 et 1989[3] permet d'en recenser 114[4], soit 7,5 % des énarques concernés et, pour la vingtaine de promotions d'HEC correspondantes d'environ 300 élèves chacune, moins de 2 %. Le fait que les HEC-ENA représentent respectivement plus de la moitié des HEC et la moitié des énarques patrons du CAC 40 est donc un résultat d'autant plus étonnant qu'il s'agit de deux formations qui peuvent apparaître, dans leurs principes, contradictoires : HEC forme a priori des cadres d'entreprise, l'ENA des serviteurs de l'État, et ce d'autant plus que les générations concernées sont pour la plupart entrées à l'ENA avant la vague libérale du milieu des années 1980 qui amène à rapprocher le « management de l'État » du modèle de l'entreprise. Il faut toutefois remarquer que le phénomène comporte une dimension conjoncturelle qui risque de ne pas se reproduire pour des générations ultérieures : il y a eu entre 1972 et 1982 un « boom » du cumul HEC-ENA lié au dédoublement dans cette période du concours de l'ENA entre filière à dominante juridique et filière à dominante économique. S'ils ne sont que 10 HEC à passés par la première, ils sont 75 à passer par la seconde, soit 26,0 % des reçus à celle-ci, avec un maximum de 37 % en 1981. Même si elle pourvoit moins de places que la filière juridique, cette filière économique permet aux HEC d'atteindre jusqu'à 13,6 % de l'ensemble des reçus au concours externe en 1979 et 1980. En 1970 et 1971, alors qu'il n'y avait qu'un seul concours, ils n'étaient que 2,7 % ; de même, leur nombre retombe

[2] Parmi d'anciens patrons du CAC 40, on peut citer Michel Pébereau et Jean-Marie Messier qui ont bénéficié de cette filière respectivement en 1963 et 1979.

[3] Les intéressés sont donc âgés d'environ 45 à 65 ans en 2011, soit susceptible d'être en pleine activité dirigeante.

[4] Ils sont par définition peu nombreux au concours interne dans la mesure où HEC ne conduit en principe pas à intégrer la fonction publique.

autour de 5 % à partir de 1983[5]. La probabilité pour un HEC de faire l'ENA devient d'autant plus faible que le nombre de places au concours externe passe de plus 80 au début des années 1980 à 40-50 ensuite. Dans les années 2000, ils ne seraient plus qu'un maximum de 4 par an à intégrer l'ENA au concours externe[6], ce qui, avec la réduction des effectifs, représenterait toutefois jusqu'à 10 %. Même si la réforme de 1982 ne semble pas avoir été faite dans cette intention explicite, l'unification, sous réserve du jeu possible d'options, du concours débouche sur un reflux du cumul qui pourrait se retrouver parmi les futurs patrons du CAC 40.

Dans cette génération des concours 1970-1989, la réussite des HEC-ENA ne se limite pas aux patrons du CAC 40 recensés. D'une part, ils connaissent de manière générale un succès remarquable dans l'accès aux grands corps, à l'inspection des Finances en particulier (24 sur 114), au Conseil d'État (10) et à la Cour des comptes (9) à un degré moindre. En tout, ils sont 37,7 % à accéder aux trois grands corps, alors que ceux-ci ne représentent guère plus de 10 % des débouchés. Même si cette tendance se retrouve, de manière générale, pour les élèves du concours externe, qui accaparent environ 90 % des places dans les grands corps, la réussite spécifique des HEC-ENA reste spectaculaire. À l'inspection des Finances, ils représentent 21,8 % des recrutements dans les promotions correspondantes 1973-1992. Trois des HEC-ENA patrons du CAC 40 sont d'ailleurs des inspecteurs. Les HEC-ENA, s'ils sont également nombreux à être dans les gros effectifs d'administrateurs civils, sont en revanche très peu représentés dans les corps les moins prestigieux à la sortie de l'ENA, comme les tribunaux administratifs (deux seulement).

Il reste que tous les HEC-ENA ne deviennent pas patrons du CAC 40 ou même grands patrons. Aux cinq déjà cités, on peut toutefois en ajouter sept actuels membres de comités exécutifs d'entreprises du CAC 40 : le directeur général délégué d'Axa, un directeur général adjoint de Capgemini, le dirigeant de la branche spatiale d'EADS, les directeurs financiers de Casino et de Vivendi, le directeur des ressources humaines de BNP-Paribas et la secrétaire générale de Suez environnement – quatre d'entre eux étant également inspecteurs des Finances – , ainsi que des patrons de grandes entreprises n'appartenant pas (Banques populaires-Caisses d'épargne, Wendel investissements) ou plus (Dexia jusqu'à son récent démantèlement) – tous également inspecteurs des Finances – au CAC 40. Une étude systématique sur les formations supérieures des Français dans les comités exécutifs du CAC 40 à la fin 2009 montre que 19 % (13 sur 67) des HEC ont poursuivi leurs études à l'ENA –

[5] Sauf en 1987 où ils sont 15,0 %, soit 6, d'une promotion réduite à 40.
[6] Données incomplètes fournies par les rapports annuels des présidents de jury, site de l'ENA.

dont 62 % (8 sur 13) d'inspecteurs des Finances – et que, inversement, 28 % (13 sur 47) des énarques sont passés par HEC[7]. Les proportions sont donc globalement très nettement supérieures à leurs parts respectives parmi les anciens élèves.

De manière générale, la moitié des HEC-ENA du corpus étudié (57 sur 114) « pantouflent » actuellement dans des entreprises[8], soit une proportion qui doit être plus forte que celle de l'ensemble des énarques[9], même si elle n'atteint pas celle des inspecteurs des Finances[10]. La formation initiale à HEC y prédispose à l'évidence. Si tous ne sont pas grands patrons, ils occupent pour la plupart des fonctions de cadres dirigeants de haut niveau. Il s'en trouve cependant près de la moitié à être restés dans l'administration, et avec succès pour une bonne partie d'entre eux. On trouve ainsi quatre ambassadeurs, deux préfets (dont celui de la région Rhône-Alpes), le secrétaire général du ministère de l'Éducation nationale, un directeur au ministère de l'Intérieur, un adjoint au secrétaire général du gouvernement, le directeur général de l'Agence française d'investissements internationaux, etc. Pascal Lamy (inspecteur des Finances) est par ailleurs directeur général d'une institution internationale, l'Organisation mondiale du commerce (OMC)[11]. Le choix de l'ENA à la sortie d'HEC n'est donc pas nécessairement un simple détour public avant une carrière en entreprise, comme le soulignait en 1983 le bulletin des anciens élèves en soulignant l'augmentation notamment des admis à l'ENA :

« La vocation première d'HEC était de préparer des cadres pour l'industrie privée, des gestionnaires prenant des risques, rompus aux techniques du marketing et tournés vers l'exportation. Cette définition de l'HEC type est aux antipodes de celle du rond-de-cuir immortalisé par Courteline. Mais le fossé entre la France qui produit et celle qui dépense n'est plus infranchissable. L'enchevêtrement du public et du privé explique également le besoin grandissant de cadres de gestion dans le public et la présence d'un nombre croissant d'HEC : un millier environ, plus que dans l'informatique ou dans le commerce proprement dit[12] ! »

---

[7] Voir Les Analyses de l'OpesC, n° 15 : www.opesc.org.

[8] Ou dans des structures assimilées à des entreprises comme des fédérations professionnelles, des chambres consulaires ou des cabinets d'avocats.

[9] En l'absence d'études complètes récentes, il faut se contenter de chiffres de 1990 qui indiquent que seulemnet 17 % de l'ensemble des énarques en âge d'être sur le marché du travail sont dans une entreprise ; Michel Bauer, Bénédicte Bertin-Mourot, *L'ENA : est-elle une business school ?*, Paris, CNRS-Boyden, 1994, p. 7. Le pourcentage serait bien sûr un peu plus élevé si l'on ne considérait, comme ici, que ceux âgés de plus de 40 ans et entrés par les seuls concours externes.

[10] Une étude sur les promotions correspondantes 1973-1992 indique que 66,4 % des inspecteurs sont en poste dans une entreprise à la mi-2010 ; ils sont même 88,2 % à avoir au moins à un moment donné travaillé dans une entreprise ; cf. Hervé Joly, communication au colloque de Dauphine, novembre 2010.

[11] Après avoir été un temps directeur général du Crédit lyonnais, alors banque publique.

[12] *Hommes et commerces*, n° 180, décembre 1983, p. 45-46. À noter que cet article ne fait curieusement pas état de la réunification du concours d'entrée à l'ENA.

Seule la politique semble moins attirer les HEC-ENA (3), même s'il se trouve avec François Hollande et Valérie Pécresse deux exceptions spectaculaires.

De manière générale, les HEC-ENA sont encore moins des femmes (7,0 %) que l'ensemble des HEC ou des ENA. La filière économique des années 1972-1982 à l'ENA était de manière générale plutôt masculine (10,4 % de femmes, contre 16,2 % pour la filière juridique dans la même période).

L'entrée à l'ENA s'effectue en moyenne un ou deux ans après la sortie d'HEC, avec un écart maximal de quatre ans ; treize ont à l'inverse intégré l'ENA dès l'année de leur sortie d'HEC. Une majorité (57,9 %) se sont entre-temps, ou même parfois pendant leur cursus à HEC, rapprochés du modèle dominant des énarques en intégrant Sciences Po Paris pour obtenir le diplôme section services publics[13], non compris ceux qui n'ont dû faire que la seule préparation ENA rue Saint-Guillaume ; seuls ceux devenus inspecteurs des Finances sont, de manière étonnante, nettement moins nombreux à avoir le diplôme (8 sur 24), comme si ils anticipaient déjà sur une carrière plus souvent tournée vers le secteur privé.

Difficile de connaître le taux de réussite global des HEC au concours. Jean-François Kesler indique seulement que, en 1982, ils étaient 6 admis sur 22 candidats au concours à dominante économique[14], soit un résultat qui serait bien meilleur que celui des seuls diplômés de Sciences Po.

Il est possible que la réussite actuelle remarquable des HEC-ENA ne soit que conjoncturelle, avec un effet de génération. Elle confirme en tous cas que, dans le système élitiste français, le plus est l'ami du bien : qui cumule deux grandes écoles comme HEC et l'ENA, qui plus est en sortant dans l'inspection des Finances, atteint à vingt ans passés une probabilité statistique exceptionnelle – même si elle n'est jamais bien sûr absolue – d'accéder ensuite à des fonctions dirigeantes de premier plan dans le monde des affaires.

[13] Un seul a obtenu le diplôme avec la mention Relations internationales.
[14] Jean-François Kesler, *L'ENA, la société, l'État*, Paris, Berger-Levrault, 1985, p. 27.