



HAL
open science

Les dirigeants de grandes entreprises au Mexique au XXI^e siècle. La résistance du capitalisme familial face à la mondialisation

Julia Chardavoine

► **To cite this version:**

Julia Chardavoine. Les dirigeants de grandes entreprises au Mexique au XXI^e siècle. La résistance du capitalisme familial face à la mondialisation. Sociologie. Université Paris sciences et lettres; 070429561, 2019. Français. NNT : 2019PSLED015 . tel-03222378

HAL Id: tel-03222378

<https://theses.hal.science/tel-03222378>

Submitted on 10 May 2021

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.



THÈSE DE DOCTORAT

DE L'UNIVERSITÉ PSL

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

Les dirigeants de grandes entreprises au Mexique au XXIe siècle

La résistance du capitalisme familial face à la mondialisation

Soutenue par

Julia CHARDAVOINE

Le 19 décembre 2019

Ecole doctorale n° ED 543

Ecole doctorale de Dauphine

Spécialité

Sciences Sociales

Composition du jury :

Anne FOUQUET Professeure ITESM Monterrey, Mexique	<i>Examinatrice</i>
Hervé JOLY Directeur de recherche CNRS	<i>Examinateur</i>
Arnaud MIAS Professeur des universités Université Paris-Dauphine	<i>Président</i>
Antoine VION Professeur des universités Université Aix-Marseille	<i>Rapporteur</i>
Anne-Catherine WAGNER Professeur des universités Université Paris I	<i>Rapporteuse</i>
François-Xavier DUDOUE Chargé de recherche HDR CNRS	<i>Directeur de thèse</i>

Université Paris-Dauphine

École doctorale Sciences de la Décision, des Organisations, de la Société et de l'Échange

**Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales (IRISSO)
Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos (CEMCA)**

Doctorat de sociologie

**Les dirigeants de grandes entreprises
au Mexique au XXI^e siècle
La résistance du capitalisme familial face à la mondialisation**

Julia Chardavoine

*Thèse dirigée par François-Xavier Dudouet
chargé de recherche au CNRS - HDR, directeur adjoint de l'IRISSO*

Soutenue le 19 décembre 2019

Jury :

Mme Anne Fouquet, Professeure et directrice du département de relations internationales et de sciences politiques de l'Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) (*examinatrice*)

Mr. Hervé Joly, Directeur de recherche au CNRS (*examineur*)

Mr. Arnaud Mias, Professeur des universités en sociologie à l'Université Paris-Dauphine (*président*)

Mr. Antoine Vion, Professeur des universités en sociologie à l'Université Aix-Marseille (*rapporteur*)

Mme Anne-Catherine Wagner, Professeure des universités en sociologie à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne (*rapporteuse*)

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de thèse, François-Xavier Dudouet, pour son immense disponibilité, pour sa confiance inébranlable, et surtout pour son esprit critique et ses analyses éclairantes qui m'ont poussée à ne jamais cesser de questionner mon objet de recherche.

Je remercie également ceux qui m'ont aidée à me lancer dans cette aventure intellectuelle, alors que j'avais quitté les bancs de l'université depuis plusieurs années déjà : Jeanne Fagnani, Dominique Méda, Jean-Paul Moatti et Bruno Théret.

Ce travail doit beaucoup également aux deux institutions qui m'ont offert les conditions nécessaires à sa réalisation : le laboratoire IRISSO à l'Université Paris-Dauphine et le Centre d'études mexicaines et centre-américaines (CEMCA), qui m'a accordé trois années de suite une bourse d'aide à la mobilité.

À ce titre, je remercie tout particulièrement les deux directeurs du CEMCA, Françoise Lestage et Bernard Tallet, sans lesquels ce travail n'aurait pas été possible ; mais aussi toute l'équipe du CEMCA pour leur soutien quotidien, et l'équipe de l'IRISSO qui m'a accueillie à bras ouverts lors de mes séjours parisiens.

Je remercie également tous les chercheurs confirmés qui m'ont aiguillée au fil de mon travail de recherche, et notamment Carlos Alba Vega, Marcela Briz Garizurieta, Hélène Combes, Anne Fouquet, Hervé Joly et Arnaud Mias.

Une mention toute particulière à Dominique Mahut qui m'a apporté un soutien inestimable dans la réalisation de l'analyse des correspondances multiples et des études de réseau ; et à Fernando Garza Armenta, analyste financier, pour m'avoir aidée à décrypter les rapports annuels.

Je n'aurais pu accéder à de nombreux entretiens sans l'aide précieuse d'Anne Grillo, ambassadrice de France au Mexique ; de François Vandeville, premier conseiller de l'ambassade

de France au Mexique ; de Susana Canales, consul honoraire de France au Mexique ; de Mari-Carmen Hernández et María José Quiroga. Je leur en suis infiniment grée.

Je remercie bien évidemment tous les dirigeants mexicains qui ont accepté de me recevoir, de m'accorder parfois de longues heures et de me livrer leurs récits de vie ; ils sont au coeur de cette thèse.

Je remercie également mes compagnons de lutte dans ces derniers mois de travail acharné, notamment Emmanuelle Steels, Elizabeth Santiago et toute l'équipe du Café Nin qui m'ont laissée transformer leur restaurant en bureau de fortune.

Je remercie enfin, du fond du coeur, mes parents pour leur soutien sans faille dans ce travail de longue haleine, Diego Brossollet-Hernández sans qui je n'aurais jamais découvert le Mexique, mais aussi tous mes proches des deux côtés de l'Atlantique. Ils m'ont épaulée dans les moments de découragement et écoutée raconter mes péripéties dans le monde des affaires mexicain ; ils se reconnaîtront.

Les dirigeants de grandes entreprises au Mexique au XXI^e siècle
La résistance du capitalisme familial face à la mondialisation

Introduction	17
PARTIE I : JALONS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES	33
<u>Chapitre 1 : Épistémologie de l'étude des dirigeants d'entreprise au Mexique</u>	37
1. 1939-1970 : L'influence pérenne du marxisme sur la sociologie mexicaine	38
a. L'introduction de la pensée marxiste au Mexique.....	38
b. La diffusion de la sociologie américaine au Mexique.....	40
2. 1970-2010 : Sociologie des dirigeants d'entreprise comme acteurs politiques	42
a. L'étude des organisations patronales.....	42
b. L'étude de la participation directe des dirigeants à la vie politique.....	44
3. 1980-2010 : L'essor de l'histoire économique et de l'étude des grandes entreprises	45
a. Deux nouvelles disciplines : l'histoire des entreprises et l'histoire entrepreneuriale.....	45
b. Le développement de l'histoire économique au Mexique.....	46
c. L'étude des grandes entreprises par les économistes mexicains.....	48
4. 2000-2010 : Les nouveaux paradigmes de la sociologie mexicaine	48
a. Les études de réseaux de dirigeants d'entreprise au Mexique.....	49
b. L'absence d'études prosopographiques sur les dirigeants d'entreprise.....	50
<u>Chapitre 2 : Implications méthodologiques de l'analyse du champ du pouvoir économique au Mexique</u>	53
1. La définition du corpus : des individus et/ou des entreprises ?	53

a.	Les entreprises du corpus.....	53
	<i>Les classements d'entreprises existants au Mexique</i>	
	<i>Le critère de la capitalisation boursière : Índice de Precios y Cotizaciones, l'IPC</i>	
	<i>Notre corpus d'entreprises</i>	
b.	Les dirigeants du corpus.....	60
	<i>La définition des dirigeants d'entreprise</i>	
	<i>Les individus les plus riches</i>	
2.	Étudier le champ du pouvoir économique au Mexique : approche quantitative et par le discours	65
a.	L'analyse quantitative et la constitution d'une base de données.....	65
	<i>Les sources</i>	
	<i>Le codage des trajectoires</i>	
b.	La mise en place du terrain et la conduite d'entretiens.....	68
	<i>La méthode et les enjeux des entretiens</i>	
	<i>L'accès aux dirigeants et les stratégies de présentation de soi</i>	
	<i>Le déroulement des entretiens</i>	

PARTIE II : HISTOIRE ET ÉTAT DU CAPITALISME MEXICAIN AUJOURD'HUI...75

Chapitre 3 : Du capitalisme d'État au modèle néolibéral.....79

1.	1930-1970 : Le capitalisme d'État au Mexique	79
a.	Les débuts de l'industrialisation au XIXe siècle.....	79
	<i>La création de grandes entreprises sous le Porfiriato</i>	
	<i>L'influence des hauts fonctionnaires et des capitaux étrangers</i>	
	<i>Les dirigeants d'entreprise dans la révolution mexicaine</i>	
b.	1917-1930 : Les tensions du gouvernement avec les dirigeants d'entreprise.....	84
	<i>Les articles de la Constitution allant à l'encontre des intérêts des dirigeants d'entreprise</i>	
	<i>Les dirigeants d'entreprise à l'époque post-révolutionnaire</i>	
c.	1930-1970 : L'État, agent du développement économique.....	87
	<i>Le développement des entreprises du secteur public</i>	
	<i>La mise en place d'un modèle protectionniste</i>	
	<i>Le contrôle des investissements étrangers</i>	
d.	1930-1970 : La consolidation des grandes entreprises mexicaines.....	91
	<i>La croissance du marché intérieur : les cas de Cemex et Bimbo</i>	

Le développement des contrats publics : le cas de Empresas ICA et Grupo México

- e. 1930-1970 : La mise au pas des dirigeants d'entreprise.....93
Le pacte « corporatiste » et la création des chambres de commerce et d'industrie
La collaboration entre l'État et les dirigeants d'entreprise
- 2. 1970-2000 : Vers un nouveau modèle économique.....98**
- a. 1970-1982 : La rupture du pacte dit « corporatiste ».....98
Les premiers désaccords entre les dirigeants d'entreprise et le gouvernement
La création du Consejo Mexicano de Hombres de Negocio (CMHN)
Les tensions entre le président Luis Echeverría et les dirigeants d'entreprise
L'institutionnalisation de l'action politique des dirigeants d'entreprise
La rupture : la crise de la dette de 1982 et la nationalisation des banques
- b. 1982-1985 : Reconfiguration de la communauté des dirigeants d'entreprise.....106
Le processus de restructuration bancaire
L'influence des grands dirigeants d'entreprise sur le gouvernement
Les revendications des dirigeants d'entreprise du Nord du pays
- c. 1985-1988 : La victoire d'un nouveau modèle économique.....111
Le Consensus de Washington : la mise en place de politiques publiques libérales
Les premières réformes structurelles sous Miguel de la Madrid (1982-1988)
- d. 1988-1994 : Les dirigeants d'entreprise au coeur des politiques économiques.....116
Les grands dirigeants d'entreprise, négociateurs de l'ouverture économique
Les grands dirigeants d'entreprise, bénéficiaires des politiques de privatisation
- e. 1995-2000 : Le sauvetage des grandes entreprises et des banques par l'État.....122
La crise économique et financière de 1995
Le FICORCA et le FOBAPROA
La vente des banques mexicaines à des groupes financiers étrangers

Chapitre 4 : Les grandes entreprises mexicaines aujourd'hui (2000-2015).....127

- 1. La constitution d'oligopoles à dimension internationale.....128**
- a. Le poids des grandes entreprises privées dans l'économie mexicaine.....129
Les revenus des grandes entreprises du secteur privé
Les emplois générés par les grandes entreprises du secteur privé
Le poids des entreprises du secteur public dans l'économie nationale
- b. La consolidation de grands groupes industriels et/ou financiers.....139
Qu'est-ce qu'un groupe économique ?

Les groupes économiques au Mexique
Les conditions de création de groupes économiques
L'exemple de Grupo Visa — devenu Femsa et Alfa
L'exemple du groupe de Carlos Slim Helú

c.	Un marché de caractère oligopolistique.....	151
	<i>La régulation des monopoles au Mexique</i>	
	<i>Les pratiques monopolistiques dans l'industrie du ciment</i>	
	<i>Les pratiques monopolistiques dans le secteur de la téléphonie</i>	
d.	La constitution de multinationales mexicaines.....	156
	<i>La mise en place d'alliances stratégiques</i>	
	<i>L'implantation de multinationales étrangères au Mexique</i>	
	<i>L'expansion des groupes mexicains à l'étranger</i>	
	<i>Les exportations des groupes mexicains</i>	
2.	Les stratégies de financement des grands groupes privés mexicains.....	169
a.	Le système financier mexicain aujourd'hui.....	170
	<i>Le secteur bancaire au Mexique aujourd'hui</i>	
	<i>Les fonds de pension et fonds d'investissement au Mexique aujourd'hui</i>	
	<i>Le marché boursier au Mexique aujourd'hui</i>	
b.	L'endettement des grands groupes privés mexicains.....	176
c.	Le contrôle des grandes entreprises mexicaines.....	181
	<i>L'entrée en bourse des entreprises du corpus</i>	
	<i>La composition de l'actionnariat des entreprises du corpus</i>	
	<i>Le contrôle familial des entreprises du corpus</i>	
	<i>Le poids des autres actionnaires</i>	

PARTIE III : LES STRATÉGIES D'ADAPTATION DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE MEXICAINS AU NOUVEAU CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE.....201

Chapitre 5 : Étude socio-démographique du capitalisme mexicain.....205

1.	L'Analyse de Correspondances Multiples du champ du pouvoir économique.....	206
a.	Les variables choisies dans les études sur le champ du pouvoir économique dans d'autres pays.....	206
b.	La définition des variables de l'étude du champ du pouvoir économique au Mexique.....	211

2. Les grandes oppositions au sein du champ du pouvoir économique mexicain	218
a. L'axe 1 : <i>¡Tan lejos de Dios, tan cerca de Estados Unidos!</i>	218
b. L'axe 2 : <i>¡Un político pobre es un pobre político!</i>	223
c. L'axe 3 : <i>¡Donde manda capitán, no gobierna marinero!</i>	226
3. Regrouper les dirigeants d'entreprise en plusieurs catégories	229
a. Classification ascendante hiérarchique.....	230
b. Élaboration d'une typologie des dirigeants d'entreprise.....	233
<u>Chapitre 6 : L'ajustement de l'action politique des dirigeants d'entreprise</u>	241
1. Des organisations patronales au lobbying d'entreprises	243
a. L'affaiblissement des organisations patronales mexicaines.....	245
<i>Les nouvelles activités des chambres de commerce et d'industrie</i>	
<i>L'influence de la Coparmex sur le Consejo Coordinador Empresarial (CCE)</i>	
<i>L'affaiblissement du Consejo Mexicano de Hombres de Negocio (CMHN)</i>	
b. Les nouvelles stratégies d'influence des grands dirigeants d'entreprise mexicains sur les politiques publiques.....	254
<i>Le développement des activités de lobbying au sein des entreprises</i>	
<i>Un exemple de lobbying : la Ley Televisa</i>	
2. L'engagement des dirigeants d'entreprise mexicains en politique	260
a. La participation directe des dirigeants d'entreprise à la vie politique du pays.....	260
<i>Les ministres issus du secteur privé entre 2000 et 2015</i>	
<i>Les élus issus du secteur privé entre 2000 et 2015</i>	
<i>La trajectoire des dirigeants d'entreprise passés en politique</i>	
<i>L'engagement des familles de dirigeants d'entreprise en politique</i>	
<i>Les projets politiques de grands dirigeants d'entreprise</i>	
b. La participation indirecte des dirigeants d'entreprise à la vie politique du pays.....	269
<i>Les financements privés de partis politiques</i>	
<i>Les préférences politiques des grands dirigeants d'entreprise</i>	
3. Les relations entre les dirigeants des secteurs public et privé	273

- a. La circulation des dirigeants entre les secteurs public et privé.....273
Les dirigeants d'entreprise passés par le secteur public avant les années 1990
Les « patrons d'État » du corpus
- b. L'uniformisation de la formation des dirigeants des secteurs privé et public.....276
L'influence des dirigeants d'entreprise sur la formation des dirigeants du secteur public
La multipositionnalité des dirigeants d'entreprise

Chapitre 7 : L'internationalisation des dirigeants d'entreprise mexicains.....283

- 1. Des dirigeants d'entreprise de dimension nationale.....284**
 - a. La place des dirigeants d'entreprise étrangers au Mexique.....285
L'immigration au Mexique, au coeur de l'histoire des entreprises du corpus
Les rares étrangers du corpus
 - b. Des trajectoires professionnelles mexicano-mexicaines.....294
Des carrières ancrées dans un cadre national
Les exceptions à la règle : les cas d'expatriation au cours de la carrière
L'importance croissante de l'expatriation au cours de la carrière
- 2. L'internationalisation de la culture d'entreprise au Mexique.....302**
 - a. La formation académique à l'étranger, un passage obligé.....302
L'importance de la formation académique à l'étranger
Les universités nord-américaines fréquentées par les dirigeants mexicains
L'influence des diplômés nord-américains sur la carrière des dirigeants mexicains
 - b. L'américanisation des savoirs et des compétences des dirigeants mexicains.....310
L'américanisation des savoirs des décideurs en politique économique
L'américanisation des savoirs des dirigeants d'entreprise au Mexique

Chapitre 8 : Les dirigeants d'entreprise face aux nouvelles règles des marchés financiers.....319

- 1. L'adhésion au modèle du gouvernement d'entreprise par le Mexique.....320**
 - a. Le modèle du gouvernement d'entreprise.....320
Les tenants idéologiques du modèle de gouvernement d'entreprise
Les objectifs du gouvernement d'entreprise
Les principes de gouvernement d'entreprise

b.	L'implantation du modèle de gouvernement d'entreprise au Mexique.....	328
	<i>L'adaptation de la norme promue par les organisations internationales</i>	
	<i>L'influence des pratiques du monde des affaires</i>	
2.	L'appropriation des règles de gouvernement d'entreprise	
	par les familles d'actionnaires majoritaires.....	333
a.	Stratégies juridiques des dirigeants d'entreprise mexicains.....	335
b.	L'application des règles de gouvernement d'entreprise au Mexique.....	337
	<i>La taille des conseils d'administration des entreprises du corpus</i>	
	<i>La composition des conseils d'administration des entreprises du corpus</i>	
	<i>Les comités spécialisés des conseils d'administration</i>	
c.	Le contournement des règles de gouvernement d'entreprise dans la pratique.....	347
	<i>La participation de la famille d'actionnaires majoritaires à la direction de l'entreprise</i>	
	<i>La non-indépendance des administrateurs indépendants</i>	

PARTIE IV : LA RÉSISTANCE DU CAPITALISME FAMILIAL AU MEXIQUE.....355

Chapitre 9 : La famille, au coeur de la croissance des groupes économiques mexicains...359

1.	Les stratégies successorales des grandes familles d'actionnaires majoritaires.....	360
a.	Les processus de succession au sein des entreprises du corpus.....	360
	<i>Des entreprises créées en famille</i>	
	<i>Les postes de présidents et de directeurs généraux réservés à la famille ?</i>	
	<i>Les modalités de la succession</i>	
	<i>Le choix du successeur</i>	
b.	La répartition des rôles entre les « héritiers » des familles d'actionnaires majoritaires.....	371
	<i>La répartition des fonctions entre les « héritiers » au sein du groupe familial</i>	
	<i>La répartition des fonctions entre les « héritiers » hors du groupe familial</i>	
	<i>Les conflits entre les « héritiers »</i>	
2.	La place des femmes dans la stratégie économique familiale.....	379
a.	Les femmes dans le champ du pouvoir économique mexicain.....	380
	<i>La place des femmes au sein de notre corpus de dirigeants d'entreprise</i>	
	<i>Les femmes actionnaires d'entreprises du corpus : les « héritières »</i>	
	<i>Les femmes non-actionnaires d'entreprises du corpus</i>	
b.	Les stratégies matrimoniales des familles d'actionnaires majoritaires.....	387

Chapitre 10 : Les héritiers ou l'appropriation des ressources légitimes des managers393

- 1. Les stratégies éducatives des dirigeants d'entreprise mexicains**.....394
 - a. Le niveau d'étude des dirigeants d'entreprise mexicains.....394
Le niveau des dirigeants actionnaires : « fondateurs » et « héritiers »
Le niveau des dirigeants non-actionnaires : « patrons d'État », « professionals » et « managers »
 - b. Les études des dirigeants d'entreprise mexicains : disciplines et établissements.....400
Les disciplines choisies par les dirigeants d'entreprise mexicains
Les établissements fréquentés par les dirigeants d'entreprise mexicains
 - c. Le modèle de recrutement des dirigeants d'entreprise mexicains.....409
- 2. Les stratégies professionnelles des dirigeants d'entreprise mexicains**.....412
 - a. Les carrières linéaires « maison » au sein d'un même groupe.....412
Les trajectoires professionnelles des « héritiers »
Les trajectoires professionnelles des « managers »
La fidélité à l'entreprise
 - b. Les grandes étapes de la carrière des dirigeants d'entreprise mexicains.....418
Les trajectoires dans la finance
Les trajectoires en cabinet

Chapitre 11 : La cohésion des grandes familles d'actionnaires majoritaires429

- 1. La densité du réseau d'entreprises au Mexique**.....431
 - a. Les caractéristiques du réseau d'entreprises au Mexique selon Salas-Porras et Cárdenas...431
L'étude du réseau des entreprises cotées en bourse au Mexique par Salas-Porras (2006, 2012)
L'étude du réseau des grandes entreprises mexicaines par Cárdenas (2016)
 - b. Le réseau d'entreprises de notre corpus au Mexique.....437
La densité du réseau d'entreprises de notre corpus
La place des différentes entreprises dans le réseau
 - c. Les administrateurs multiples de notre réseau d'entreprises au Mexique.....443
La liste des administrateurs multiples du corpus

La trajectoire des administrateurs multiples actionnaires d'entreprises du corpus
La trajectoire des administrateurs multiples non-actionnaires d'entreprises du corpus

2. La cohésion clanique des grandes familles d'actionnaires majoritaires	451
a. Le réseau d'entreprises en fonction des « clans familiaux ».....	451
<i>La définition d'un « clan familial »</i>	
<i>La densité du réseau d'entreprises en fonction des « clans familiaux »</i>	
b. Les principaux « clans familiaux » au Mexique.....	459
<i>Les « clans » au coeur du réseau</i>	
<i>Les « clans » en marge du réseau</i>	
Conclusion	465
ANNEXES	477
Annexe 1 : Index des tableaux	479
Annexe 2 : Index des figures	483
Annexe 3 : Glossaire	485
Annexe 4 : Les rangs des entreprises de l'IPC à chaque 1er janvier entre 2000 et 2015 ...	495
Annexe 5 : Présentation des entreprises du corpus	499
Annexe 6 : Classification ISIC Code	515
Annexe 7 : Variables et modalités de la base de données	517
Annexe 8 : Extraits de la base de données	519
Annexe 9 : Tableaux de coordonnées et contributions de l'ACM	537
Annexe 10 : Généalogies	547
BIBLIOGRAPHIE	563

Note au lecteur

Tous les noms d'institutions et de lois en espagnol sont traduits dans le glossaire en annexe 3.

Les traductions d'entretiens et de publications de chercheurs mexicains sont de l'auteur.

Introduction

En 2010, l'homme d'affaires mexicain, Carlos Slim Helú, est désigné par le magazine Forbes comme l'homme le plus riche du monde. Sa fortune est alors estimée à 73 milliards de dollars, tandis que plus du tiers de la population mexicaine vit avec moins de 5 dollars par jour (Banque mondiale, 2010). Les fortes inégalités de revenus et de patrimoine¹ au Mexique s'expliquent notamment par la concentration de plus en plus élevée de l'activité économique entre les mains de quelques hommes d'affaires. En 2014, les quarante principaux groupes économiques du pays selon le classement de la revue *Expansión* ont en effet des revenus équivalents à plus de 20% du produit intérieur brut (PIB) tandis qu'en 1990, les cinq-cent plus grandes entreprises du pays selon ce même classement étaient responsables de l'équivalent de 18,16% du PIB² (Garrido, 1994). En dépit de leur croissance exponentielle, ces groupes économiques privés mexicains sont encore aujourd'hui aux mains de familles d'actionnaires majoritaires qui en conservent le contrôle actionnarial (Hoshino, 2010). Si l'accaparement des richesses par une poignée de familles d'hommes d'affaires ne date pas d'hier au Mexique, il semble s'être accentué au tournant du siècle suite aux grandes transformations économiques, qu'il s'agisse de l'ouverture brutale de l'économie à la mondialisation après des décennies de protectionnisme, du retrait de l'État des secteurs productifs, de la financiarisation de l'économie et du développement des marchés boursiers.

Dans ce contexte, de nombreuses recherches récentes ont été menées au Mexique sur les inégalités économiques et sociales en termes de revenus, d'accès à la santé ou à l'éducation (Cortés et de Oliveira, 2010 ; Lustig, 2010), mais plus rares sont les travaux qui portent à proprement parler sur les hommes d'affaires mexicains comme nous le verrons au chapitre 1 (Camp, 2003 ; Tirado, 2004 ; Alba, 2006 ; Salas-Porras et Luna, 2012). Nous nous proposons

¹ Le coefficient de Gini, qui mesure statistiquement le niveau d'inégalité dans un pays, est très élevé au Mexique avec un taux de 0,47 (Banque mondiale, 2010).

² Pour comprendre le poids des grandes entreprises dans l'économie du pays, il est possible de comparer les revenus ou ventes totales de ces différents types d'établissements avec le produit intérieur brut (PIB) du pays car ces deux indicateurs mesurent en effet la valeur de la production au prix du marché ; il n'empêche que les revenus d'une entreprise, qui incluent des ventes réalisées à l'étranger ou des exportations non prises en compte dans la mesure du PIB, ne correspondent pas exactement à un pourcentage du PIB mais plutôt à un montant équivalent. Toutefois, même à considérer que la moitié des revenus réalisés par les quarante principaux groupes économiques du pays le sont à l'étranger, la concentration reste très élevée. Le détail de ces calculs que nous avons réalisés pour l'année 2014 sera présenté au chapitre 4.

donc de réaliser une étude qualitative et quantitative des dirigeants d'entreprise au Mexique afin de comprendre comment le capitalisme familial a résisté aux grandes transformations économiques du tournant du XXI^e siècle. Il s'agit finalement d'étudier « le pouvoir et les inégalités, vu d'en haut » (Khan, 2012).

a. Le contexte de notre étude : les grandes transformations économiques, sociales et politiques au Mexique au tournant du XXI^e siècle

Au cours des années 1990, le Mexique a connu plusieurs bouleversements économiques et politiques qu'il importe de rappeler brièvement pour comprendre les transformations du champ du pouvoir économique dans le pays ; elles seront exposées plus en avant au chapitre 3.

La libéralisation de l'économie mexicaine

Depuis la fin de la Seconde guerre mondiale et jusqu'aux années 1980, le gouvernement mexicain, dans la lignée des recommandations de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), mène une politique économique protectionniste de substitutions aux importations afin de consolider le marché intérieur et d'industrialiser le pays. Les tarifs douaniers sont élevés, des quotas limitent les importations, plusieurs secteurs industriels sont exemptés d'impôts et bénéficient de subventions gouvernementales. L'État est un promoteur actif du développement économique et le principal investisseur du pays (Ceceña, 2007). Les années 1950-1970 sont ainsi marquées par une forte expansion du marché intérieur, une stabilité financière, la consolidation des grandes entreprises du pays et la croissance de l'économie à un taux moyen de 6,5 à 7% par an (Salas-Porrás et Luna, 2012) ; on parle alors de « miracle mexicain ». Dans les années 1970, d'importants gisements pétroliers sont découverts sur le territoire mexicain et, pour continuer à alimenter l'économie nationale, le gouvernement devient de plus en plus dépendant de ses exportations de barils. La chute du prix du pétrole au début des années 1980 entraîne alors une crise économique sans précédent.

Pour faire face à la crise de la dette, le gouvernement multiplie les emprunts auprès des marchés financiers certes, mais surtout auprès des organisations internationales. En contrepartie,

le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale conditionnent leurs prêts à la mise en place d'une nouvelle politique économique libérale désignée sous le terme de « Consensus de Washington » (Kapur et al., 1997 ; Babb, 2012). Sous la pression des institutions internationales et des grands dirigeants d'entreprise, préoccupés par la contraction du marché intérieur, les réformes économiques s'accroissent pendant la présidence de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994). Le Mexique passe en quelques années d'une économie protectionniste à une économie des plus libérales, tournée vers l'extérieur, ouverte aux investissements étrangers et fortement privatisée. Entre 1988 et 1994, 228 entreprises publiques sont vendues au capital privé (Garrido, 1994) ; quelques dirigeants d'entreprise, bénéficiaires des politiques de privatisation, se retrouvent alors à la tête d'immenses consortiums. En 1986, le Mexique signe le GATT, l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce et, en 1994, l'ALENA, l'accord de libre-échange nord-américain entre en vigueur. Pour faire face à la concurrence internationale et afin de renforcer leur position sur le marché intérieur, les grands groupes économiques privés mexicains se lancent dans une importante politique de rachat des entreprises en faillite sur le territoire national et commencent à internationaliser leur production et à créer des filiales à l'étranger.

À la fin des années 1990, le panorama économique du pays a radicalement changé. Les entreprises industrielles, créées au début du siècle et ayant résisté aux crises successives, sont devenues d'immenses multinationales en position souvent de monopole.

Le développement des marchés financiers

En parallèle des réformes en matière de politique économique, le paysage bancaire et financier se transforme radicalement. En septembre 1982, en pleine crise de la dette, le gouvernement du président José López Portillo y Pacheco (1976-1982) décide de nationaliser les banques du pays afin de freiner la fuite des capitaux. Les banquiers du pays sont dédommagés financièrement et autorisés à spéculer au travers de leurs maisons de courtage sur les bons de la dette du gouvernement. De nouvelles grandes fortunes, comme celles de Carlos Slim Helú, se constituent à cette époque autour de la spéculation boursière.

En 1992, le président Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) décide de privatiser le secteur bancaire. Les banques du pays sont alors vendues à des prix surévalués à des hommes d'affaires sans la moindre expérience dans le secteur. Deux ans plus tard, le système bancaire mexicain

connaît une crise aiguë lorsque les personnes physiques et morales se voient dans l'impossibilité de payer leur dette face à la dévaluation du peso et à l'augmentation des taux d'intérêt. À cette situation s'ajoute une série d'irrégularités dans l'administration des banques : auto-prêts, prêts croisés, entreprises fantômes et détournement de fonds. À travers le Fonds bancaire de protection de l'épargne (FOBAPROA en espagnol), le gouvernement met en place une opération de sauvetage des banques, puis promeut la vente du secteur bancaire à des groupes étrangers. En 2000, Banca Serfin est rachetée par le groupe espagnol Santander ; en 2001, Grupo Financiero Banamex par Citigroup (États-Unis) et Grupo Financiero Scotia-Inverlat par Scotia Bank (Canada) ; en 2002, Grupo Financiero Bital par HSBC (Angleterre) et enfin, en 2004, Bancomer par BBV (Espagne). En quelques années, le Mexique perd le contrôle de la quasi-intégralité de son secteur bancaire, à l'exception notable du Grupo Financiero Banorte qui reste aux mains d'une grande famille mexicaine.

Parallèlement, les marchés financiers se développent notamment au travers de la création des fonds de pension (Afores) en 1997 et de nombreux fonds d'investissement. Les grands groupes économiques privés se financent désormais principalement sur les marchés boursiers, via l'émission d'actions et d'obligations ; pourtant, à l'échelle du pays, la valeur de capitalisation boursière du marché mexicain reste très faible et de nombreuses grandes entreprises refusent encore d'être cotées en bourse. En effet, l'entrée en bourse suppose tant la publication régulière de rapports annuels que la mise en place des règles dites de « gouvernement d'entreprise », conçues initialement par des économistes américains de l'école de Chicago (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983) et diffusées par l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE). Ces règles, qui deviennent obligatoires au Mexique pour les entreprises cotées en bourse après la publication de la *Ley de Mercado de Valores* en 2001, visent notamment à réguler la gestion familiale des grandes entreprises et ne sont pas sans incidence sur la composition des équipes de direction et des conseils d'administration.

La démocratisation de la vie politique

Enfin, en 2000, la victoire du candidat du *Partido Acción Nacional* (PAN), Vicente Fox Quesada, ancien directeur de Coca-Cola au Mexique, à l'élection présidentielle marque non seulement la fin de quatre-vingt années de domination d'un parti unique, le *Partido*

Revolucionario Institucional (PRI), mais aussi l'entrée d'hommes d'affaires sur la scène politique.

Jusqu'alors, les dirigeants d'entreprise mexicains s'en étaient tenus à l'écart. Selon un modèle dit « corporatiste » propre à un régime présidentiel, les multiples organisations patronales du pays étaient régulièrement consultées par l'exécutif afin de prendre en compte les intérêts des dirigeants d'entreprise dans la définition des politiques publiques. En échange, ces derniers n'intervenaient pas dans la vie politique du pays. Mais à la fin des années 1970, surgissent les premiers désaccords entre le gouvernement et les patrons. Tandis qu'une partie d'entre eux parvient à imposer sa vision pour le développement du pays, à collaborer avec le gouvernement et à bénéficier des politiques d'internationalisation et de privatisation, plusieurs dirigeants d'entreprise, du Nord du pays notamment, décident d'entrer directement en politique sous la bannière du PAN, le principal parti d'opposition.

Sous la pression des grandes organisations internationales et de la société civile, le pays se démocratise. Les réformes électorales successives de 1977, 1986, 1993, 1994 et 1996 annoncent la publication du *Código Federal Electoral* et la création de l'*Instituto Federal Electoral* (IFE) en charge de l'organisation des élections. Le gouvernement accepte de reconnaître les victoires du PAN aux élections de gouverneur dans les États de Basse Californie (1989), de Guanajuato (1991) et de Chihuahua (1992), puis celles du PRD à la ville de México (1997). Cette même année, le PRI perd pour la première fois la majorité absolue au Congrès et trois ans plus tard, en 2000, l'arrivée de Vicente Fox Quesada à la présidence de la République signe le début de l'alternance politique au Mexique. Afin de défendre leurs intérêts, les dirigeants d'entreprise doivent s'adapter à ce nouveau contexte politique complexifié et concurrentiel et trouver de nouveaux canaux d'influence sur les politiques publiques.

À l'heure du retrait de l'État de l'économie, de la démocratisation de la vie politique, de l'internationalisation des échanges et des mobilités, de la financiarisation du capitalisme et de l'imposition des règles de gouvernement d'entreprise, il importe de se demander comment a évolué le champ du pouvoir économique au Mexique. Qui sont les détenteurs du pouvoir économique aujourd'hui ? Les profils économiques et sociaux des dirigeants d'entreprise ont-ils évolué ou sont-ils restés les mêmes, ce qui interrogerait dès lors la capacité des élites traditionnelles à s'approprier de nouvelles ressources ? Les dirigeants d'entreprise forment-ils

une communauté cohésive et homogène ? Observe-t-on une internationalisation du monde des affaires ou une circulation accrue des élites entre les secteurs public et privé ? Les grandes familles d'actionnaires majoritaires mettent-elles en place des stratégies financières, familiales ou éducatives afin de conserver le contrôle du capital et de la gestion de leurs entreprises ? Autant de questions que soulèvent l'observation des grandes mutations économiques et politiques traversées par le Mexique depuis les années 2000.

b. La définition de l'objet d'études : les dirigeants d'entreprise mexicains

Pour comprendre le choix du terme « dirigeants d'entreprise » plutôt que de celui d'« élites économiques » pour désigner la population étudiée au Mexique, il importe de rappeler l'évolution du cadre théorique d'analyse du pouvoir économique en sociologie.

Le concept d'« élite » souffre d'une pluralité de sens, d'emplois et de définitions qui en limitent la portée heuristique. Si aujourd'hui de nombreux chercheurs attribuent ses premiers usages à Vilfredo Pareto (1818) et Gaetano Mosca (1896), qui concevaient l'histoire comme l'oeuvre d'une minorité agissante, le premier ne revendique pourtant pas la paternité de la conceptualisation du terme ; quand au second, il ne l'utilise jamais et lui préfère la notion de « classe dirigeante » (Dudouet, 2018). L'emploi du terme « élite » dans les travaux actuels sur les dirigeants d'entreprise se réfère en réalité à l'usage que les sociologues américains (Burnham, 1943 ; Mills, 1956 ; Dahl, 1975) en font depuis les années 1930. À la différence des théoriciens européens (Pareto, 1818 ; Michels, 1914), pour ces derniers, le pouvoir ne dépend pas des qualités intrinsèques et individuelles des hommes, mais des positions occupées à l'intérieur des principales institutions économiques, politiques et militaires du pays. Les « élites » sont donc des individus qui occupent des positions de pouvoir, dans le monde des affaires notamment.

Les premières recherches empiriques, et notamment prosopographiques, sur les « élites économiques », les « élites des affaires » ou « les dirigeants d'entreprise » — « economic elites », « business elites » ou « business leaders »³ — se développent aux États-Unis à partir des années 1930 (Sorokin, 1937 ; Lynd et Staughton, 1929 et 1937 ; Taussig et Joslyn, 1932 ; Wecter, 1937 ; Mills, 1945 ; Newcomer, 1952 ; Bendix et Howton, 1957). La question qui

³ L'usage des termes n'est pas stabilisé.

tarade alors les sociologues américains est celle de l'ouverture et de la mobilité sociales. Quelles sont les origines sociales des dirigeants d'entreprise ? Comment accèdent-ils à des positions de pouvoir ? Des individus sans fortune de naissance dirigent-ils de grandes firmes ?

On peut dire qu'une minorité de dirigeants d'entreprise particulièrement prospères/successful constitue à tout moment un nombre limité d'individus, composés de ceux qui faisaient déjà partie de l'élite à une époque antérieure, de ceux qui y sont parvenus depuis, et de ceux qui en sont sortis (Bendix et Howton, 1957 : 361).

Deux grands courants de pensée s'esquissent alors en sociologie des élites : l'approche moniste, selon laquelle il existerait une « élite du pouvoir » (Mills, 1956) unie, cohérente et consciente d'elle-même ; et l'approche pluraliste, selon laquelle les « élites » seraient divisées et ne jouiraient de pouvoir que dans leurs secteurs respectifs (Burnham, 1943 ; Dahl, 1961).

Après avoir mené une enquête sur les élites américaines, Charles Wright Mills (1956) conclut ainsi selon un paradigme moniste que l'élite forme un cercle social fermé, composé d'hommes politiques, de militaires et dominée par le monde des affaires. Les membres de « l'élite » se connaissent, se fréquentent et prennent des décisions en tenant compte les uns des autres ; ils ont les mêmes origines sociales et une claire conscience d'appartenir à « l'élite » du pays. Dans la lignée de ces travaux, William Domhoff (1967) s'intéresse de plus près aux dirigeants des grandes entreprises américaines et affirme qu'il existe une forte imbrication entre l'élite politique et l'élite économique, dont l'homogénéité est assurée par la formation et le mode de recrutement. En ce sens, la réflexion sur « l'élite du pouvoir » reprend le paradigme fondamental de la pensée marxiste, selon lequel il existe une alliance entre la bourgeoisie capitaliste et l'État.

À l'opposé de cette conception et selon un paradigme plus libéral, James Burnham (1943) et Robert Dahl (1965) affirment que les « élites » sont plurielles et exercent leur influence dans leurs domaines spécifiques. Dans *The Machiavellians*, Burnham discute ainsi les travaux des auteurs européens du XIXe siècle, qu'il considère à l'origine de la pensée élitiste, et avance l'idée que les élites américaines sont divisées. À son tour, Robert Dahl (1965) développe une méthode dite « décisionnelle », qu'il applique à l'étude de l'influence des notables de New Haven dans la prise de décision politique, et souligne l'existence d'une multitude de groupes de pression hétérogènes qui ne se concertent pas dans la prise de décision. Pierre Birnbaum, qui a pour sa part travaillé sur la structure du pouvoir aux Etats-Unis (1971) et en France (1977), résume ainsi la position des pluralistes :

La multiplicité des groupes et l'extrême diversité des intérêts suscitent une non-cumulativité des ressources menant à une spécialisation des élites qui cherchent les unes et les autres à maximiser leurs avantages en exerçant ainsi une fonction de représentation du groupe ou de la coalition de groupes dont elles se font chacune le porte-parole : la société américaine serait donc dirigée par une multitude d'élites spécialisées au pouvoir limité. (Birnbaum, 1984)

Les débats sur les « élites » ont ainsi irrigué les études sur les dirigeants d'entreprise aux États-Unis, puis se sont progressivement imposés partout dans le monde. Afin d'échapper à la connotation idéologique du terme « élite », le sociologue Pierre Bourdieu, en France, a toujours gardé ses distances avec cette notion (Joly, 2007). Pour son étude sur les dirigeants d'entreprise en France, il préfère recourir alors à la notion de « champ du pouvoir économique » qui lui permet de mettre l'accent moins sur les individus que sur la structure du système de positions qui leur confère des propriétés :

La science sociale commence par un coup de force contre le mode de pensée ordinaire : renversant complètement la hiérarchie des réalités, elle doit accorder moins de réalité aux éléments directement visibles (...) qu'à des systèmes de relations objectives inaccessibles à l'appréhension naïvement réaliste (Bourdieu et Saint-Martin, 1978 : 3)

Il définit le « champ du pouvoir » comme un espace de lutte pour « l'imposition du principe de domination dominant » (Bourdieu, 1989 : 376), un espace structuré de positions où s'affrontent diverses formes de légitimité et de capitaux.

Le champ du pouvoir est aussi inséparablement un champ de luttes pour le pouvoir entre détenteurs de pouvoirs différents, un espace de jeu où des agents et des institutions, ayant en commun de posséder une quantité de capital spécifique (économique ou culturel notamment) suffisante pour occuper des positions dominantes au sein de leurs champs respectifs, s'affrontent dans des stratégies destinées à conserver ou à modifier ce rapport de force (Bourdieu, 1989 : 375).

Il s'agit d'envisager les dirigeants d'entreprise comme des individus issus d'univers sociaux différents et en concurrence dans un espace dont la structure est en mouvement constant. La notion de « champ du pouvoir économique » s'inscrit dans un contexte historique de réflexion sur la reproduction sociale. Elle est développée peu de temps après la publication en français de l'ouvrage de Mills sur « l'élite au pouvoir » en 1965, mais aussi dans le cadre d'une controverse avec l'historien Lévy-Leboyer (1979) qui considère que le patronat ne forme pas un groupe fermé sur soi-même (Joly, 2007 : 145). Nous nous permettrons pourtant d'en faire un usage décontextualisé et méthodologique. La notion de « champ du pouvoir économique » — à la

différence de celle, plus vague, de « milieu des affaires » — nous semble convenir à une étude empirique des dirigeants d'entreprise au Mexique. Il s'agit en effet de privilégier l'analyse relationnelle sur l'analyse substantialiste et d'observer la structure de l'espace social de ceux qui détiennent des positions de pouvoir économiques. Il s'agit d'étudier les types de capitaux mobilisés par ces derniers et de comprendre comment ces capitaux prennent une valeur différenciée dans le cadre des relations sociales du champ.

Si nous aurons recours parfois au terme « élites » pour des raisons stylistiques, ce sera d'une manière distanciée et non essentialiste. Dans la lignée de plusieurs travaux récents (Bauer et Bertin-Mourot, 1997 ; Denord et al., 2011 ; Hjellbrekke et Korsnes, 2013 ; Ellersgaard et al., 2013 ; Dudouet et al., 2014 ; Blanchard et al. 2015 ; Naudet et al., 2018), nous lui préférons le terme de « dirigeants d'entreprise », moins connoté idéologiquement que celui d'« élites économiques » ou d'« élites d'entreprise ». L'usage de la notion de « dirigeants d'entreprise » suppose en effet implicitement l'adoption d'une approche positionnelle. Nous définissons ainsi les « dirigeants d'entreprise » comme ceux qui occupent des positions de pouvoir dans le champ économique.

c. Les grandes questions soulevées dans d'autres contextes géographiques

Les études sur les dirigeants d'entreprise dans d'autres contextes régionaux soulignent l'existence de plusieurs fractions au sein du milieu des dirigeants d'entreprise — les actionnaires et les managers ; les patrons d'État et les dirigeants du privé ; les dirigeants transnationaux et les dirigeants nationaux — qu'il importe d'interroger dans le contexte mexicain.

Les actionnaires et les managers

Dès les années 1930, les sociologues américains interrogent les relations qu'entretiennent les actionnaires et les gestionnaires ou « managers » au sein des entreprises. En 1932, Berle et Means remarquent qu'aux États-Unis, face aux besoins croissants en capitaux des entreprises et à la dispersion toujours plus grande de l'actionnariat, les managers ont progressivement évincé les actionnaires, ou détenteurs du capital économique, dans la gestion de l'entreprise. La propriété

d'une entreprise ne suppose plus son contrôle. Ce sont désormais des professionnels qui dirigent les affaires de l'entreprise au jour le jour et défendent des intérêts qui ne sont pas forcément similaires à ceux des actionnaires.

Pendant près de quarante ans, la plupart des sociologues ont admis la thèse du managerialisme ; les compétences individuelles primeraient désormais sur l'héritage pour accéder aux plus hautes fonctions de direction et d'administration (Burnham, 1941 ; Chandler, 1990). Les entreprises seraient désormais contrôlées par les salariés de l'entreprise elle-même, les managers. La séparation du contrôle et de la propriété serait à l'origine du déclin du capitalisme familial et d'une plus grande équité sociale (Dahrendorf, 1959 ; Parsons, 1960 ; Bell, 1960 ; Lévy-Leboyer, 1979). Ralf Dahrendorf parle même de société « post-capitaliste » (1959).

En 1974, Maurice Zeitlin remet en question la théorie de la dispersion du capital et nuance les thèses du managerialisme. Si les groupes d'actionnaires ne sont pas toujours immédiatement identifiables, de possibles coalitions permettent dans de nombreuses entreprises de maintenir un contrôle actionnarial. La prise d'importance des fonctions managériales ainsi que la bureaucratisation de l'organisation des entreprises ne signifie pas forcément que les managers ont gagné en pouvoir. Les économistes de l'école de Chicago (Friedman, 1970 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983) questionnent, à la même époque, la théorie de l'autonomie managériale. Ils recommandent de soumettre la gestion des entreprises aux intérêts des actionnaires et à la maximisation du profit. Selon le paradigme de la théorie de l'agent, ils considèrent que les intérêts des managers doivent s'aligner sur ceux des actionnaires ; ils recommandent dans un premier temps de concéder aux managers des actions dans l'entreprise afin de s'assurer de leur quête de rentabilité (Jensen et Meckling, 1976), puis suggèrent de les évincer des conseils d'administration (Fama et Jensen, 1983). Loin d'être un outil passif du management, les conseils d'administration peuvent en effet avoir une influence significative sur le comportement de l'entreprise. Les administrateurs sans fonctions managériales ont beau moins bien connaître le fonctionnement interne de l'entreprise que l'équipe de direction et ne faire que valider les propositions du directeur général, ils n'en sont pas pour autant privés de tout pouvoir décisionnel ; ce sont eux en effet qui nomment et peuvent licencier le directeur général lui-même (Fredrickson, et al., 1987 ; Baysinger et Hoskisson, 1990).

Il importe donc de questionner l'opposition entre actionnaires et managers dans le contexte mexicain, où les grands groupes économiques du pays sont encore largement contrôlés par des

familles d'actionnaires majoritaires. Observe-t-on un phénomène de manageurialisation et de bureaucratisation de la gestion des entreprises ? Quelle marge de manoeuvre détiennent aujourd'hui les actionnaires majoritaires et minoritaires dans la direction des entreprises ?

Les « patrons d'État » et les « patrons privés »

La seconde opposition entre les dirigeants du secteur public et ceux du secteur privé a principalement été observée dans le cadre français, où de nombreuses élites administratives formées à l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) briguent des postes de direction au sein de grandes entreprises. En 1978, Bourdieu et Saint-Martin révèlent ainsi une lutte au sein du champ du pouvoir économique en France entre les patrons d'État, issus de l'administration publique et bénéficiant d'un capital scolaire et culturel importants, et les patrons du privé, issus de la bourgeoisie traditionnelle et détenteurs d'un fort capital économique. Cette lutte, loin d'être uniquement caractéristique d'une période où les entreprises publiques jouent un rôle central dans l'économie française, résiste à la vague de privatisations des dernières décennies. Dudouet et Joly (2010) soulignent ainsi la persistance d'un clivage entre les anciens fonctionnaires publics et les élites issues du monde des affaires à l'heure actuelle en France. Cette opposition entre secteur public et secteur privé se retrouve d'ailleurs dans d'autres pays européens, notamment en Suisse où les anciens militaires briguent d'importantes fonctions dans le champ du pouvoir économique (Mach et al., 2011) et en Norvège où les dirigeants syndicaux et les hommes politiques s'opposent aux élites économiques traditionnelles (Hjellbrekke et Krosnes, 2013).

Les fonctionnaires publics et les hommes politiques, loin d'être uniquement détenteurs de capitaux scolaire et culturel importants, bénéficient également d'un fort capital social (Naudet et al., 2018). De par leur proximité avec l'État, ils ont la possibilité d'influencer les normes et d'orienter les investissements publics (Emerson, 1962).

[Le capital social est] *la somme des ressources actuelles ou virtuelles, qui reviennent à un individu ou à un groupe du fait qu'il possède un réseau durable de relations, de connaissances et de reconnaissances mutuelles plus ou moins institutionnalisées, c'est-à-dire la somme des capitaux et des pouvoirs qu'un tel réseau permet de mobiliser.* (Bourdieu et Wacquant, 1992 : 95)

La détention d'un capital social a ainsi un effet performatif sur les autres formes de capitaux, qu'ils soient scolaires, culturels ou économiques. Par là même, il ne concerne pas uniquement les

patrons d'État, mais également les dirigeants siégeant aux conseils d'administration de multiples entreprises ou ceux ayant des relations importantes dans le secteur de la finance.

À l'heure de la démocratisation de la vie politique et de l'entrée des dirigeants d'entreprise sur l'arène électorale au Mexique, il importe d'interroger ainsi l'opposition entre les patrons du privé et les patrons d'État qui, dans le contexte mexicain où l'accès à l'administration publique est peu institutionnalisé, correspondent aussi bien aux fonctionnaires publics qu'aux hommes politiques et aux dirigeants syndicaux. Observe-t-on une imbrication croissante entre les champs économique et politique ? Par ailleurs, à l'heure du retrait de l'État de l'économie et du développement des marchés financiers, la détention d'un capital social important et l'appartenance à des réseaux économiques, financiers et politiques facilitent-elles l'accès à des positions de pouvoir dans le champ économique ?

Les dirigeants transnationaux et nationaux

Enfin, dans un contexte d'internationalisation des échanges et des mobilités, plusieurs chercheurs ont observé le développement d'une « classe capitaliste transnationale » ou d'une « élite mondiale » qui remplacerait les dirigeants d'entreprise formés dans un contexte uniquement national (Kanter, 1995 ; Robinson et Harris, 2000 ; Sklair, 2001 ; Beaverstock et al., 2004 ; Kentor et Jang, 2004 ; van Veen et Kratzer, 2011).

Il faut parler de classe capitaliste transnationale uniquement si les conditions structurelles de reproduction d'une communauté de dirigeants transnationaux existent indépendamment de leur base nationale, dans une mesure telle que leur identité collective transnationale façonne leur comportement plus que l'identité de leur nationalité d'origine (Caroll, 2010 : 19).

La prise d'importance de dirigeants transnationaux peut se mesurer tant par le nombre de dirigeants étrangers siégeant dans les conseils d'administration d'un pays donné, par le nombre de dirigeants nationaux siégeant dans les conseils d'administration d'entreprises étrangères que par l'importance des expériences académiques et professionnelles à l'étranger des dirigeants d'entreprise.

Du point de vue de l'analyse des réseaux, Kentor et Jang (2004) soulignent ainsi l'imbrication croissante entre les conseils d'administration des cinq-cents plus grandes entreprises de la planète depuis les années 1980. Les réseaux nationaux d'entreprises ont d'après

eux progressivement perdu en importance face au développement de réseaux transnationaux. Leurs résultats sont toutefois critiqués par Carroll et Fennema (2006) qui affirment que ce réseau transnational est encore à un stade émergent et ne supplante pas véritablement les réseaux nationaux.

Du point de vue de l'analyse des trajectoires des dirigeants, plusieurs sociologues ont démontré récemment que la mondialisation était à l'origine de l'uniformisation de la formation des dirigeants d'entreprise. Une importance croissante serait accordée aux sciences économiques et particulièrement aux *Master of Business Administration* (MBA) ainsi qu'à l'acquisition d'un savoir transnational (Wagner, 2005 ; Fioole et al., 2008 ; Brezis, 2010 ; Dezalay et al., 2015). D'autres chercheurs insistent en revanche sur la persistance des spécificités nationales dans le processus de formation des élites (Bauer et Bertin-Mourot, 1997 ; Hartmann, 2009). Hartmann démontre notamment que si les dirigeants d'entreprise ont de plus en plus tendance à faire un MBA, ils le font néanmoins seulement après avoir accompli un parcours traditionnel dans une université de leur pays d'origine.

Très peu de recherches sur l'émergence d'une classe capitaliste transnationale ont été menées hors du cadre géographique occidental, notamment dans les pays en voie de développement. Il importe ainsi de se demander si, dans le contexte mexicain, l'ouverture brutale de l'économie au cours des années 1990 et la proximité géographique avec les États-Unis se traduisent par une transformation significative du profil des dirigeants d'entreprise mexicains ou par une standardisation de leurs parcours académiques et professionnels.

d. L'étude des dirigeants d'entreprise au Mexique

Il importe d'interroger l'évolution de la structure du champ du pouvoir économique au Mexique et de nous demander comment les grandes oppositions entre dirigeants d'entreprise, observées dans des contextes principalement occidentaux, se manifestent au Mexique. Dans un pays où les plus grandes entreprises sont encore aujourd'hui contrôlées par des familles d'actionnaires majoritaires, en dépit de la financiarisation de l'économie et de l'imposition des règles de gouvernement d'entreprise, la distinction entre actionnaires et managers est-elle encore pertinente ? Dans un pays où la fin abrupte du modèle protectionniste a entraîné le retrait de

l'État de la sphère économique, quelles relations entretiennent les dirigeants politiques et économiques ? Dans un pays caractérisé par sa proximité géographique avec les États-Unis et une grande ouverture économique, observe-t-on un phénomène d'internationalisation des formations et des réseaux de dirigeants ?

L'étude attentive des dirigeants d'entreprise, de leurs trajectoires, de leurs généalogies, de leurs organisations, de leurs réseaux et de leurs entreprises elles-mêmes permet finalement d'interroger l'évolution du capitalisme mexicain. La question fondamentale de notre recherche est donc la suivante : comment le capitalisme familial⁴ s'est transformé au Mexique au XXI^e siècle à l'heure de la mondialisation et de la financiarisation de l'économie ?

Notre analyse du champ du pouvoir économique au Mexique se déroule en quatre parties. Dans un premier temps, il importe d'inscrire nos recherches dans l'ensemble des travaux réalisés sur les dirigeants mexicains et de présenter nos choix méthodologiques. Le chapitre 1 interroge ainsi les différents paradigmes et méthodes mobilisés dans l'étude des dirigeants d'entreprise au Mexique et justifie ainsi l'originalité de notre travail. Le chapitre 2 justifie notre corpus d'entreprises et de dirigeants ainsi que le choix d'une approche tant quantitative que qualitative.

Dans un deuxième temps, il s'agit de caractériser le contexte économique mexicain. Cette étape est d'autant plus importante que notre étude est réalisée dans un contexte étranger, méconnu de la plupart des lecteurs français. Le chapitre 3 rappelle ainsi dans les grandes lignes l'histoire des relations entre les dirigeants d'entreprise mexicains et l'État ainsi que le contexte de développement des grandes entreprises du pays, en tenant compte des débats historiographiques. Le chapitre 4 propose une analyse économique de la concentration et de l'internationalisation des activités ainsi que de l'évolution des sources de financement des grandes entreprises mexicaines aujourd'hui. Il s'agit de cerner l'environnement économique et

⁴ La notion de capitalisme familial se réfère à détention de la majorité des actions des grandes entreprises d'un pays par des familles locales.

financier dans lequel évoluent les dirigeants d'entreprise considérés au Mexique depuis le début des années 2000.

Dans un troisième temps, il importe d'interroger l'évolution de la structure du champ du pouvoir économique au Mexique à l'heure de la démocratisation de la vie politique, de l'internationalisation et de la financiarisation de l'économie. Le chapitre 5 présente ainsi les résultats de notre étude sociographique sur la base d'une Analyse des Correspondances Multiples (ACM). Le chapitre 6 questionne l'opposition entre patrons d'État et patrons privés au Mexique et s'intéresse aux relations actuelles entre le champ politique et économique. Le chapitre 7 interroge l'opposition entre dirigeants étrangers et dirigeants nationaux dans un contexte d'internationalisation des activités économiques. Le chapitre 8 examine l'évolution du profil de compétences des dirigeants d'entreprise mexicains à l'heure du développement des marchés boursiers et des règles de gouvernement d'entreprise.

Enfin, dans un dernier temps, il s'agit de s'interroger sur les modalités originales de résistance du capitalisme familial au Mexique. Le chapitre 9 étudie ainsi les stratégies des grandes familles d'actionnaires majoritaires, reproductives, successorales et matrimoniales. Le chapitre 10 observe les stratégies éducatives et professionnelles des héritiers d'un capital économique important et questionne la validité de l'opposition entre managers et actionnaires au Mexique. Le chapitre 11 propose enfin une analyse de réseaux originale afin de mesurer l'importance des liens familiaux dans l'ensemble du réseau des dirigeants d'entreprise au Mexique.

PARTIE I

PARTIE I :

Jalons théoriques et méthodologiques

Avant de nous lancer dans l'analyse du champ du pouvoir économique au Mexique, il importe d'inscrire notre travail dans la littérature mexicaine sur les dirigeants d'entreprise et de présenter la méthode choisie pour cette recherche.

Le chapitre 1 interroge ainsi les différents paradigmes mobilisés dans l'étude des dirigeants d'entreprise au Mexique dans les domaines de la sociologie, de l'histoire et de l'économie. Il s'agit de justifier l'originalité de notre approche prosopographique parmi les travaux de recherche existants en espagnol et en anglais.

Le chapitre 2 présente notre corpus de quinze entreprises cotées en bourse à l'indice de la *Bolsa Mexicana de Valores* et de cinq cents soixante-quinze dirigeants d'entreprise — présidents, directeurs généraux, administrateurs titulaires et suppléants des groupes considérés — , et justifie le choix d'une approche composite, quantitative et qualitative, mêlant études statistiques et entretiens.

Chapitre 1 :

Épistémologie de l'étude des dirigeants d'entreprise au Mexique

La sociologie est une discipline qui se développe tardivement au Mexique. Ce n'est qu'en 1939 qu'est créé l'*Instituto de Investigaciones Sociales* de la *Universidad Nacional Autónoma de México* (UNAM) en même temps que la première revue, la *Revista Mexicana de Sociología*, et en 1951 qu'est fondée la *Escuela de Ciencias Políticas y Sociales*, à la UNAM également. Pendant plusieurs décennies, les sociologues mexicains s'intéressent avant tout aux couches populaires de la société, qu'il s'agisse des communautés indigènes dans une perspective ethnographique ou des mobilisations sociales des paysans et ouvriers. Le champ d'études des dirigeants d'entreprise ne se consolide que dans les années 1990. L'absence d'intérêt auparavant pour le sujet se reflète notamment dans l'absence de définition claire des termes en question.

Ce qui saute aux yeux dans la littérature, c'est la variété des dénominations pour faire référence à l'acteur socio-politique dont nous parlons. Chefs d'entreprise, bourgeoisie, secteur privé, groupes dominants, groupes économiques, factions ou fractions de la classe dominante ou du bloc au pouvoir, hommes ou communauté d'affaires, etc. Il ne s'agit pas seulement d'une diversité, mais aussi d'une ambiguïté terminologique, qui n'est pas l'apanage de la variété d'auteurs et de perspectives sur la question, au contraire, au sein d'une même oeuvre on peut facilement retrouver différentes dénominations (Luna et Valdés, 1990 : 5).

Afin de comprendre la construction de notre objet d'étude au Mexique, il importe donc de passer en revue les différents travaux existants sur le sujet, non seulement en sociologie, mais aussi en histoire et en économie. Quelques études interrogeant la construction épistémologique de ce champ d'études au Mexique (Luna et Valdés, 1990 ; Luna et Puga, 2007 ; Basave et Hernández, 2007) ont été publiées récemment, mais nous avons complété cette analyse en procédant nous-mêmes à un état de l'art et en consultant l'ensemble des numéros des trois principales revues mexicaines de sociologie depuis leur création. Il s'agit d'abord de la *Revista Mexicana de Sociología*, créée en 1939 au sein de l'*Instituto de Investigaciones Sociales* de la UNAM, dont le 77e volume est publié en 2015. Il s'agit ensuite de la revue *Estudios Sociológicos*, créée en 1983 au Colegio de México et de la *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, créée en 1995 à la *Facultad de Ciencias Políticas y Sociales* de la UNAM.

Ce chapitre vise donc à donner une vue d'ensemble des différentes traditions d'étude des dirigeants d'entreprise au Mexique. Un tel effort de synthèse ne consistera pas en une recension exhaustive de l'ensemble de ces travaux mais plutôt en une tentative d'identifier les différents paradigmes mobilisés par les chercheurs mexicains ainsi que les forces et les faiblesses de ces différentes approches. Sur la base de cette vue d'ensemble, il sera alors possible de proposer une approche originale pour étudier le champ du pouvoir économique au Mexique.

1. 1939-1970 : L'influence pérenne du marxisme sur la sociologie mexicaine

a. L'introduction de la pensée marxiste au Mexique

La pensée marxiste a profondément marqué la sociologie mexicaine pendant plusieurs décennies. La première conférence sur le matérialisme dialectique au Mexique est donnée par Antonio Caso Andrade, recteur de la UNAM — alors encore *Universidad Nacional de México* — au début du XXe siècle (Jaguaribe, 1967 : 109). Les débats sur la proximité du pays avec la révolution socialiste ou sur le rôle des forces capitalistes dans le renvoi des pouvoirs coloniaux animent dès lors la communauté intellectuelle mexicaine (Alba, 1960).

Lorsque l'on passe en revue les numéros de la *Revista Mexicana de Sociología* depuis 1939, on remarque que les chercheurs latino-américains sont restés marqués par le paradigme marxiste jusqu'au milieu des années 1970. Leur postulat implicite est qu'il existe une alliance entre la bourgeoisie capitaliste et l'État ; cela explique pourquoi aucun d'entre eux ne s'intéresse aux dirigeants d'entreprise comme acteurs autonomes et sujets politiques. L'analyse de la société mexicaine se fait avant tout via la notion de « classes ». Le tout premier numéro de la *Revista Mexicana de Sociología*, paru en 1939, propose en effet un texte de Raymond Aron intitulé « El concepto de clase » — le concept de classe —, dans lequel les classes sociales sont définies d'un point de vue sociologique et non pas strictement économique. Dès lors, les articles sur les spécificités de la lutte des classes et de la stratification sociale au Mexique se multiplient, sans qu'une attention particulière ne soit portée à la « classe dirigeante » ou à la « bourgeoisie ». Alberto María Carreño (1950) affirme par exemple que l'existence de trois classes au Mexique

— basse, moyenne et haute — trouve son origine dans la conquête espagnole ; Pablo González Casanova (1965) défend, quant à lui, l'idée qu'il n'existe pas au Mexique de classe laborieuse dotée d'une conscience de classe et capable de s'opposer à la « classe dirigeante » qu'il ne définit jamais.

Les concepts de « classe dirigeante », de « bourgeoisie » ou de « bloc au pouvoir » (Leal, 1975 ; Hamilton, 1984) reviennent régulièrement sans qu'une véritable distinction ne soit faite entre les détenteurs du pouvoir politique et les détenteurs du pouvoir économique. Si les sociologues de la région s'intéressent peu à la bourgeoisie locale, les économistes s'interrogent en revanche à l'époque sur les caractéristiques du capitalisme en Amérique latine.

La frontière entre économie et sociologie en Amérique latine est restée floue pendant la plupart du XXe siècle à cause de leur quête commune de comprendre toutes les facettes du principal problème régional — le (sous)-développement (Madariaga et González, 2018).

Les travaux des économistes latino-américains (Prebisch et Martínez, 1949 ; Prebisch 1963 ; Furtado, 1968 ; Hirschman, 1968 ; Hinkelammert, 1970 ; Ramírez, 1974 ; Cardoso, 1977 ; Cardoso et Faletto, 1979) sont alors marqués par la théorie de la dépendance, le paradigme structuraliste et la notion d'impérialisme. La dépendance des économies de la région aux pays développés, et aux États-Unis notamment, serait d'après eux à l'origine d'un ensemble de caractéristiques structurelles — distribution inégale des revenus, segmentation de l'emploi et biais de consommation des élites locales — entraînant le « développement du sous-développement » (Madariaga et González, 2018). Cela n'est pas sans implications pour le groupe social que nous nous proposons d'étudier :

Cette conception part du postulat que la dynamique du développement capitaliste impose de fortes déterminations extérieures au capital national. Ainsi, eut égard à sa position économique de subordination, la bourgeoisie d'un pays dépendant articule différentes activités d'accumulation interne et les relie à l'ordre extérieur. Dans le cas du Mexique (Aguilar, 1977), le mode d'apparition du capital financier (fusion de l'industrie avec les banques) est différent de celui des États-Unis ou de l'Europe et conduit à la formation d'une « oligarchie » qui combine des modes d'accumulation issus des anciennes formes coloniales, mais articulés entre eux dans le cadre de leurs relations avec les pays centraux, qui les contraignent et leur donnent une orientation. Cette oligarchie constitue une partie de la bourgeoisie et est formée par le grand capital financier national, le capital étranger et le noyau central du groupe au pouvoir ; dans leur association, ces trois agents déterminent l'orientation du capitalisme dans le pays. Parler de chefs d'entreprise revient à ne faire référence qu'à une partie de ce que ces textes entendent par « oligarchie » ou plus largement par « bourgeoisie » comme unité pertinente d'analyse. (Luna et Valdés, 1990 : 6).

Alonso Aguilar (1977) au Mexique n'est pas le seul à faire appel à cette notion d'oligarchie pour désigner la classe dirigeante d'origine coloniale. François Bourricaud (1964), à propos du cas péruvien, affirme ainsi que, suite au processus d'industrialisation, l'oligarchie coloniale péruvienne est passée d'une domination absolue à une domination relative face à l'apparition d'une nouvelle bourgeoisie. Si les dirigeants économiques ou capitalistes ne sont pas envisagés par les sociologues et les économistes indépendamment des dirigeants politiques, la distinction entre l'ancienne classe dirigeante et la nouvelle est ainsi de plus en plus fréquente dans les travaux.

b. La diffusion de la sociologie américaine au Mexique

À partir des années 1960, on observe une diffusion progressive des travaux de sociologie américaine en Amérique latine, et notamment au Mexique. En 1953, les premiers textes de Pitrim Sorokin (1937 ; 1947) sur la mobilité au sein de l'espace social sont traduits dans la *Revista Mexicana de Sociología*. En 1962, la même revue publie un article sur Charles Wright Mills (Martínez, 1962), l'un des auteurs les plus cités sur la théorie des élites, selon lequel il existe une « élite au pouvoir » réunissant tant des dirigeants du monde économique que politique (Mills, 1956). Le terme « élite » apparaît dans la littérature mexicaine à cette époque, mais la confusion sémantique est de mise dans la plupart des travaux.

En 1967, Carlos Castillo publie ainsi dans la *Revista Mexicana de Sociología* un article à propos de la Colombie dans lequel il cherche à conceptualiser le terme « élites ». Il commence son texte par ces mots : « La systématisation de la théorie des élites est récente. Les concepts mêmes d'élite et d'oligarchie ne sont pas clairs » (Castillo, 1967). Il distingue trois temps dans le développement de la pensée sur les élites : d'abord les auteurs Spencer, Comte et Marx dont la notion de « classes dominantes » permet de s'intéresser à la constitution de nouveaux groupes dirigeants et de la bourgeoisie ; ensuite les auteurs Mosca et Pareto qui introduisent la notion d'« élites » et interrogent le renouvellement des classes élitaires traditionnelles⁵ ; enfin, Mills qui s'intéresse à la proximité des élites économiques et politiques et questionne les facteurs de concentration du pouvoir des élites. Nulle mention n'est faite de la conception pluraliste des

⁵ En réalité, Mosca n'emploie jamais le terme élite, mais celui de « classe politique » ou « classe dirigeante » et Pareto reconnaît lui-même que la notion d'élite n'est pas de lui (Dudouet, 2018).

élites et notamment du livre de Robert Dahl (1961), paru pourtant six ans plus tôt aux États-Unis. Ce n'est qu'en 1972 qu'est publié dans la *Revista Mexicana de Sociología* un compte-rendu de l'ouvrage de Suzanne Keller *Beyond the ruling class* (1963), dix ans après sa parution aux États-Unis, dans lequel l'auteur pose l'existence d'élites stratégiques capables d'agir en-deçà de l'élite du pouvoir, notamment par le choix des politiques publiques. Quant aux travaux de Dahl et Domhoff, nous avons trouvé une seule référence dans l'article d'Armando Rendón Corona publié en 1979 dans la *Revista Mexicana de Sociología*. L'influence de la sociologie américaine en Amérique latine semble s'en tenir au paradigme moniste, de Marx à Mills, selon lesquels les élites économiques et politiques forment une « catégorie dominante » et peuvent être déterminées selon le critère du pouvoir.

Le primat de la conception moniste en Amérique latine s'explique peut-être par la volonté de nombreux auteurs d'unifier les concepts de « classes » et d'« élites ». L'ouvrage de Jorge Alonso, paru en 1976, *La dialéctica clases-elites en México*, est à ce titre fort représentatif. L'auteur cherche à concilier la théorie des « élites » — notamment celle de Pareto qui affirme que toute société humaine est dirigée par une minorité composée de personnes remarquables par leurs qualités naturelles — avec la théorie marxiste selon laquelle les « classes dirigeantes » peuvent accéder au pouvoir en fonction des intérêts économiques et politiques d'une époque donnée. Il affirme ainsi que l'évolution des sociétés modernes est le produit de la dialectique des « classes » et des « élites ». Si Pareto et la notion d'« élites » permettent, selon lui, de saisir l'aspect psychologique du pouvoir, Marx et le concept de « classes » permettent d'appréhender les phénomènes sociaux. Dans son compte-rendu de l'ouvrage, Danièle Dehouve (1983) conclut ainsi :

Dans une deuxième partie consacrée à la formation des classes et des élites au Mexique de 1925 à 1945, [l'auteur] est conduit à employer le terme d'élite dans des sens encore différents : c'est parfois un groupe gouvernemental (l'élite de Calles, de Cárdenas...), parfois une fraction de la bourgeoisie (les « élites modernes », l'« élite de Monterrey », les « élites bourgeoises », l'« élite patronale »...), si bien qu'il peut difficilement l'utiliser comme outil d'analyse et que son recours à la « dialectique des classes et des élites » n'éclaire en rien les événements historiques (Dehouve, 1983 : 133).

L'analyse sémantique d'Armando Rendón Corona (1979) n'est pas beaucoup plus limpide :

À notre avis, l'utilisation du concept de « classe politique » (entendue non pas comme classe mais comme catégorie sociale fonctionnelle) peut être réservée à tous les groupes dirigeants de la société, tandis que le concept d'élite politique ne peut être compris que comme le noyau dirigeant effectif — le concept d'élite peut être assimilé à celui

d'oligarchie chez Aristote ou celui de minorité dans le langage courant. [...] Ainsi, l'élite du pouvoir correspond au groupe en charge de gouverner au sein de l'État, et la classe politique à un ensemble plus vaste de dirigeants d'organisations de la société civile capitaliste (Rendón, 1979 : 1153).

Ainsi, le concept d'« élites », développé par la sociologie américaine, semble poser problème à la plupart des sociologues mexicains fortement marqués par le paradigme marxiste et peu intéressés par l'étude sociologique de la « bourgeoisie », de la « classe dirigeante » ou des « élites économiques ». Mais au cours des années 1970 émerge sur la scène politique un conflit entre les dirigeants d'entreprise et le gouvernement de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) — que nous étudierons au chapitre 3 — et les chercheurs mexicains commencent à s'intéresser pour la première fois à la figure du dirigeant d'entreprise.

On peut dire que la consolidation du thème des chefs d'entreprise comme objet d'études pertinent est étroitement liée à la présence politique des chefs d'entreprise, notamment à partir de 1970, quand leurs conflits avec le gouvernement ont fragilisé la thèse selon laquelle il existait une configuration monolithique entre le gouvernement et les chefs d'entreprise ou entre l'État et la classe capitaliste. À partir de là, le thème des relations entre les chefs d'entreprise et la politique est devenu une ligne de recherche de première importance pour comprendre l'histoire, la société et la politique au Mexique. (Luna et Tirado, 1984 : 9)

2. 1970-2010 : Sociologie des dirigeants d'entreprise comme acteurs politiques

À partir du milieu des années 1970, les études sur les « empresarios » ou « dirigeants d'entreprise » se développent au Mexique, mais ces derniers ne sont pas envisagés comme des sujets sociaux à part entière ; ils sont uniquement analysés en tant qu'acteurs politiques. Il s'agit pour les sociologues mexicains d'observer les relations entre l'État et les dirigeants d'entreprise.

a. L'étude des organisations patronales

De nombreux auteurs interrogent alors les modes d'action collective utilisés par les dirigeants d'entreprise pour influencer sur les politiques publiques ; ils s'intéressent à l'histoire des organisations patronales du pays :

La tendance a été de privilégier l'étude des structures formelles du secteur d'entreprise et des formes de relation entre le gouvernement et les chefs d'entreprise qui passent par leurs organisations les plus visibles, laissant de côté les accords informels, qui sont généralement les plus importants. (Luna et Tirado, 1984 : 20)

Marco Antonio Alcazar (1970) est le premier à analyser en profondeur la structure et le fonctionnement des différentes organisations patronales mexicaines. À sa suite, de nombreux auteurs étudient la trajectoire historique de la relation entre le gouvernement et les organisations de dirigeants d'entreprise (Labastida, 1972 ; Hoyo, 1973 ; Concheiro et al., 1979) en mettant notamment l'accent sur leurs conflits avec le pouvoir politique (Luna et Tirado, 1984 ; Valdés, 1988 ; Arriola, 1988). L'ensemble de ces auteurs s'accordent à dire que les organisations patronales ont établi une relation efficace avec les gouvernements successifs — en échange de leur subordination au contrôle étatique et au parti unique — afin de canaliser les demandes du secteur privé et d'intervenir dans la formulation des politiques publiques. Selon cette vision dite « corporatiste », les organisations patronales fonctionnent comme systèmes de représentation d'intérêts et servent d'intermédiaires entre leurs membres et leurs interlocuteurs sur la scène politique. Leur fonctionnement repose sur l'existence d'un régime présidentiel et d'un parti hégémonique (Luna, 1992 ; Luna et Tirado, 1992 ; Puga, 1993).

Le corporatisme à la mexicaine est défini par Philippe C. Schmitter comme « un système de représentation d'intérêts dans lequel les unités constituantes de la société sont organisées en un nombre limité de catégories singulières et non concurrentes, hiérarchiquement organisées et fonctionnellement différenciées. Elles sont reconnues et autorisées, voire même créées par l'État, et jouissent du monopole exclusif de la représentation au sein de leurs catégories respectives. En contrepartie, elles sont sommées d'accepter un certain contrôle étatique dans la sélection de leurs dirigeants et dans la formulation de leurs revendications » (Ocampo, 1992 : 46).

Le paradigme « corporatiste » repose ainsi sur le postulat d'une forte cohésion d'intérêts au sein de l'élite économique ; on n'est pas loin de la pensée moniste de la théorie élitiste.

Mais à la fin des années 1980, alors que la politique protectionniste est abandonnée au Mexique et que le pays ouvre son économie à la compétition internationale, de nombreux désaccords agitent les différentes fractions de l'élite économique du pays, comme nous le verrons au chapitre 3. Des chercheurs commencent alors à interroger la caractérisation même des dirigeants d'entreprise comme acteur collectif et à étudier les scissions au sein des organisations patronales (Luna, 1985 ; Garrido et Puga, 1990 ; Luna et Puga, 1993). Dans un contexte de

libéralisation et de désinvestissement de l'État dans l'économie, ils questionnent l'évolution du « corporatisme » au Mexique. Luna (1987) parle de « corporatisme libéral » ; Schmitter (1992) et Ortega (1997) d'un nouveau pacte dit « néo-corporatiste » ; les principales organisations sociales et notamment patronales ne doivent plus soutenir politiquement le parti du gouvernement mais uniquement son projet de modernisation économique. Ce nouveau pacte est caractérisé par une plus grande autonomie et capacité de proposition des organisations, mais aussi par une acceptation croissante de leur rôle dans l'élaboration des programmes politiques.

De nombreux sociologues traitent alors de l'influence des organisations patronales sur la négociation du principal traité de libre-échange, l'ALENA, entre le Mexique, les États-Unis et le Canada (Castro, 1991 ; Alba, 1993 ; Puga, 2004). D'autres chercheurs s'interrogent sur les soubassements idéologiques des positions défendues par les différentes fractions de l'élite économique (Salas-Porras, 2001). Progressivement l'étude des organisations patronales évolue sous l'influence du concept de « gouvernance » ; il s'agit désormais de comprendre la dynamique interne aux organisations, les mécanismes de coordination d'intérêts entre les dirigeants d'entreprise ainsi que la structure des réseaux qu'ils partagent avec les élites politiques (Salas-Porras, 1997 et 1998 ; Ruiz, 1999 ; Briz, 2002 et 2006 ; Dossi et Lissin, 2011 ; Salas-Porras et Luna, 2012).

b. L'étude de la participation directe des dirigeants à la vie politique

Au cours des années 1990, dans un contexte de démocratisation, les sociologues mexicains commencent à s'intéresser à la complexification des relations entre les dirigeants d'entreprise et le pouvoir politique. Dans une perspective plus pragmatique, ils étudient l'entrée de dirigeants d'entreprise dans l'arène électorale, leur participation directe aux partis politiques et leur influence sur la démocratisation du pays (Guadarrama, 1987 ; Tirado, 1987 ; Valdés, 1987 ; Ai Camp, 1990 ; Mizrahi, 1992 et 1996 ; Salas-Porras, 2000 ; Alba, 2006). Ils s'interrogent également sur la diversification de leurs préférences politiques (Millán, 1988 ; Salas-Porras, 2001) et traitent des cas particuliers de compétition électorale dans les différentes régions du pays, et notamment dans les États de Sonora (Guadarrama, 2001) ou de Basse-Californie (Vicencio, 2004). Le dirigeant d'entreprise apparaît alors comme un « sujet politique, dont les

caractéristiques ne peuvent être déduites d'un concept général, sinon de l'étude spécifique de son évolution » (Luna et Valdés, 1990).

Au cours des années 1980-1990, les dirigeants d'entreprise deviennent ainsi un objet d'étude à part entière au Mexique, mais il s'agit avant tout pour les sociologues mexicains d'envisager ce groupe social par rapport au pouvoir politique et à l'État.

3. 1980-2010 : L'essor de l'histoire économique et de l'étude des grandes entreprises

L'histoire économique propose une autre approche des dirigeants d'entreprise que celle de la sociologie. D'un côté, l'histoire entrepreneuriale — « *historia empresarial* » en espagnol et « *entrepreneurship history* » en anglais — étudie la trajectoire, la performance et les capacités d'innovation de certains chefs d'entreprise en particulier. De l'autre, l'histoire des entreprises — « *historia de empresas* » en espagnol et « *business history* » en anglais — s'intéresse aux changements dans l'organisation économique des entreprises et les envisage comme des reflets de l'ensemble des transformations économiques et sociales du pays.

a. Deux nouvelles disciplines : l'histoire des entreprises et l'histoire entrepreneuriale

L'histoire des entreprises et l'histoire entrepreneuriale se sont initialement développées au sein d'universités américaines et sur le continent européen. Au début du XXe siècle, des historiens et sociologues allemands commencent à s'intéresser au rôle des dirigeants d'entreprise dans le processus de transformation économique d'un pays et notamment à l'importance de la religion dans le développement du capitalisme moderne (Weber, 1904 ; Simmel, 1908 ; Sombart, 1911). Quelques années plus tard, en Grande Bretagne, se multiplient les études sur les capitaines d'industrie moderne et les premiers financiers, notamment avec la *Economic History Review*. Aux États-Unis, la première revue d'histoire économique, *Business History Review*, est créée en 1926, au sein de la Harvard Business School, et la discipline prend son essor avec les travaux théoriques de Joseph Schumpeter, professeur à Harvard University, selon lesquels les cycles économiques peuvent être expliqués par l'innovation et la création de « nouvelles

combinaisons » qui perturbent l'équilibre concurrentiel des marchés, produits, processus et organisations existants (Schumpeter, 1947). Schumpeter centre alors son attention sur l'étude de certains entrepreneurs innovants ou de groupes de dirigeants d'entreprise d'avant-garde. À sa suite, Arthur Cole crée, en 1948, le *Center for Research on Entrepreneurial History* à Harvard University et un journal *Explorations in Entrepreneurial History* auquel participent des économistes, des sociologues et des historiens. Dans ce contexte, différentes approches se développent : des recherches biographiques sur des chefs d'entreprise ; des études socioculturelles et empiriques sur l'histoire des entreprises ; et des travaux axés sur l'évolution des industries.

À partir des années 1960, les historiens américains abandonnent progressivement l'histoire entrepreneuriale, jugée trop éclectique, pour se consacrer à l'histoire des entreprises, de leurs modes de gestion et d'organisation. Ils s'appuient sur les travaux d'économistes, notamment ceux de Berle et Means (1932) sur la séparation de la propriété et du contrôle au sein des entreprises à l'origine de la prise du pouvoir des managers ; ceux de Cyert et March (1963) de tradition « behavioriste » selon lesquels l'entreprise est une organisation complexe où s'affrontent et coopèrent des groupes aux intérêts divers ; et surtout ceux de Chandler (1962, 1977 et 1990) qui, à partir d'investigations historiques, met en évidence un « changement de forme de la firme », qui d'« unitaire » devient « multidivisionnelle ».

b. Le développement de l'histoire économique au Mexique

Au Mexique, comme dans le reste de l'Amérique latine, les travaux en histoire des entreprises se développent tardivement, à la fin des années 1980 (Dávila, 1996 ; Cerutti et Marichal, 1997). Si, en 1963, la *Revista Mexicana de Sociología* publie un article à propos des travaux de Berle et Means (Menezes, 1963), l'ouvrage complet n'a pas été publié à ce jour en espagnol, à notre connaissance du moins. Quant à Chandler, son ouvrage *Scale and Scope* (1990) est certes traduit six ans après sa publication par l'Université de Zaragoza en Espagne, mais *The visible hand* (1977) ne paraît en espagnol qu'en 2008. Le premier compte-rendu précis de l'ouvrage dans la *Revista de Economía Institucional* de l'*Universidad Externado de Bogotá* en Colombie date de 2009.

L'influence des grands travaux fondateurs de l'histoire des entreprises est ainsi très limitée en Amérique latine, en partie du fait de la difficulté d'adapter ces théories développées dans le contexte nord-américain aux pays en développement.

L'histoire des entreprises en Amérique latine a encore tendance à être très descriptive [...]. Parmi les historiens les plus intéressés par les débats théoriques et les cadres conceptuels, l'éclectisme prédomine, notamment parce que certaines caractéristiques latino-américaines (par exemple, la plupart sont des petites et moyennes entreprises ; les groupes d'entreprises familiales sont encore très présents) ne s'analysent pas facilement au travers de modèles théoriques qui ont été développés en prenant la grande corporation pour seule référence. (Barbero et Dávila, 2009)

Si l'on s'intéresse de plus près aux publications mexicaines, on remarque dès lors que la plupart des travaux en histoire des entreprises portent sur les années 1850-1930. Les deux oeuvres pionnières en la matière sont celles de Cosío (1955) et de Ceceña (1976 et 1994) qui interrogent l'apparition de monopoles à l'époque du Porfiriato (1876-1911) et l'importance des capitaux d'origine étrangère dans l'industrialisation du pays. Par la suite, de nombreux auteurs s'intéressent au développement d'industries spécifiques. On peut citer à ce titre les textes de John Coatsworth (1984) et de Sandra Kuntz (1994) sur le développement des chemins de fer, ceux de María Teresa Huerta (1993) et Horacio Crespo sur l'industrie du sucre, ceux de Leonor Ludlow et Carlos Marichal (1986) ainsi que de Eduardo Turrent (1988) sur le secteur bancaire, sans oublier les travaux portant sur les mines de María Eugenia Sotelo (1994), José Alfredo Uribe (2003) et Alma Parra (2003). Les historiens s'interrogent alors sur les circonstances de la création des grandes entreprises de type moderne au Mexique, ainsi que sur les conditions de la diffusion et de la consolidation des nouvelles formes organisationnelles à l'origine des premières sociétés anonymes dans les secteurs miniers, bancaires, ferroviaires, industriels et commerciaux.

De nombreuses recherches sur cette même période portent par ailleurs sur des cas régionaux. Les historiens étudient alors les processus d'industrialisation et les dynamiques régionales de constitution d'une élite entrepreneuriale. C'est le cas notamment de Mario Cerutti sur le Nord du Mexique et la région de Monterrey (Cerutti, 1992 et 2000), de Carlos Alba et Dirk Kruijt sur la région de Guadalajara (1990), de Mario Trujillo sur la région de México (1994) et de Leticia Gamboa sur la région de Puebla (1985).

Les travaux d'histoire économique sur le reste du XXe siècle au Mexique sont beaucoup moins nombreux et portent principalement sur les entreprises étatiques. On peut ainsi évoquer les huit volumes publiés par le *Fondo de Cultura Económica* sur l'industrie paraétatique au Mexique

ou les travaux de recherche de Daniel Toledo et Francisco Zapata sur l'industrie sidérurgique entre 1940 et 1980 (1999).

En revanche, de nombreuses biographies sur des dirigeants d'entreprise de la seconde moitié du XXe siècle ont été réalisées par des journalistes ou des historiens (Ortiz, 1997 ; Nanti, 1998 ; Fernández et Pasman, 2000 ; Zepeda, 2016 ; Osorno, 2018).

c. L'étude des grandes entreprises par les économistes mexicains

Si l'évolution des formes d'organisation des entreprises mexicaines dans la seconde moitié du XXe siècle intéresse peu les historiens locaux, de nombreux économistes mexicains ont en revanche écrit sur le sujet. Dès les années 1970, des économistes s'intéressent à la structure industrielle du pays, aux niveaux de concentration économique dans les différents secteurs et à la dépendance aux capitaux étrangers (Sepúlveda et Chumacero, 1973 ; Fajnzylber et Martínez, 1976 ; Hansen, 1978). D'autres interrogent la validité d'un capitalisme d'État (Aguilar, 1979).

À partir des années 1990, les travaux sur la constitution de grands groupes économiques et de multinationales ainsi que sur les phénomènes de concentration à l'heure de la libéralisation de l'économie se multiplient (Basave, 1990, 1996, 2000 et 2012 ; Garrido, 1996 et 1997 ; Gracida, 2002 ; Morera, 2005 ; Hoshino, 2006 et 2010 ; Chavarín, 2011). Quelques rares spécialistes en sociologie économique s'intéressent également à ces questions dans le contexte mexicain. C'est le cas notamment de María de los Ángeles Pozas (2002, 2003 et 2007) qui, en 1990, crée une équipe de recherche au *Colegio de Mexico* pour évaluer le processus d'intégration des grandes entreprises industrielles mexicaines dans l'économie internationale ainsi que leurs stratégies d'internationalisation.

4. 2000-2010 : Les nouveaux paradigmes de la sociologie mexicaine

L'histoire des entrepreneurs et des entreprises est finalement à l'origine de l'intérêt récent des sociologues pour les dirigeants d'entreprise. Plusieurs méthodes ont récemment été mobilisées pour étudier les « corporate elites » selon la terminologie américaine, expression

traduite en espagnol par « elites corporativas » et qui n'a pas d'équivalent dans le vocabulaire de la recherche française⁶ : les analyses de réseaux et les études sociographiques ou prosopographiques. Ces travaux s'appuient sur une approche positionnelle et visent à observer les conseils d'administration et les équipes de direction comme des espaces d'articulation de divers intérêts économiques, régionaux et politiques au sein desquels se reflètent les changements survenus dans l'environnement économique et institutionnel.

a. Les études de réseaux de dirigeants d'entreprise au Mexique

Les études portant sur les « interlocking directorates » ou réseaux de conseils d'administration sont nées au début du XXe siècle aux États-Unis et en Allemagne (Fennema & Schijf, 1979), ont pris leur essor dans les années 1970-1980 aux États-Unis (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Stokman et Scott, 1985 ; Scott, 1991) et se sont étendues au reste du monde depuis une vingtaine d'années. Ils permettent de mesurer concrètement les liens sociaux entre des dirigeants d'entreprise (Stokman et Scott, 1985), de comprendre leurs modes de relation et de coordination et de déterminer la densité du réseau de l'élite économique dans un pays donné. On parle d'« interlocking directorates » ou de « conseils d'administration interreliés » lorsqu'une personne affiliée à une entreprise siège au conseil d'administration d'une ou de plusieurs autres entreprises (Mizruchi, 1996 : 271).

Les premiers travaux réalisés au Mexique sur les conseils d'administration remontent au début des années 1970. Une fonctionnaire de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économiques (OCDE), Flavia Derossi (1971), distingue — sur la base d'une série d'entretiens et sans réaliser d'étude de réseau à proprement parler — différentes étapes dans l'évolution de la composition des conseils d'administration des grands groupes économiques du pays. Si, au départ, seuls des membres des familles d'actionnaires majoritaires y siégeaient, les conseils des grandes entreprises mexicaines se sont progressivement ouverts à des administrateurs extérieurs et imbriqués entre eux.

Trente ans plus tard, la sociologue Alejandra Salas-Porrás (2006, 2012) réalise les premières études de réseaux de dirigeants d'entreprise à proprement parler. Après avoir listé les

⁶ Cette expression qui pourrait être traduite par « élites d'entreprise » n'est jamais utilisée à notre connaissance ; on parle plutôt en français de « dirigeants d'entreprise ».

administrateurs de toutes les entreprises cotées à la *Bolsa Mexicana de Valores* en 1981, 1992, 1997, 2001 et 2010, elle étudie l'évolution des « interlocking directorates » dans le pays et montre la densité du réseau de dirigeants d'entreprise, ainsi que la forte cohésion de ce groupe social. Quelques années plus tard, Julián Cárdenas (2016) mène une analyse comparative des réseaux d'entreprises dans l'ensemble des pays d'Amérique latine, constate de fortes disparités entre les pays de la région et établit une typologie. Il distingue d'un côté les « réseaux dispersés » dans lesquels les entreprises sont très éloignées les unes des autres, et de l'autre les « réseaux cohésifs » comme ceux du Mexique pour lesquels « la structure de pouvoir est basée sur l'unité, la concentration et le contrôle » (Cárdenas, 2016 : 3).

b. L'absence d'études prosopographiques sur les dirigeants d'entreprise

Les études prosopographiques s'intéressent pour leur part au profil socio-démographique et à la trajectoire académique et professionnelle des dirigeants d'entreprise afin de comprendre leurs origines, leurs formations et leurs stratégies d'accès à des postes de pouvoir. Il s'agit notamment de questionner le phénomène de reproduction sociale.

Les premiers travaux dans ce domaine apparaissent à partir des années 1930 aux États-Unis (Taussig et Joslyn, 1932 ; Mills, 1945 ; Newcomer, 1952 ; Keller, 1955 ; Bendix et Howton, 1957 et 1958) et sont développés plus tardivement sur le continent européen (Zapf, 1965 ; Monjardet, 1972 ; Bourdieu et Saint-Martin, 1977 ; Lévy-Leboyer, 1979). Si, en Europe et aux États-Unis, des travaux similaires ont été menés par la suite (Suleiman, 1979 ; Hartmann, 1996, 200, 2005 ; Bauer et Bertin-Mouroit, 1997 ; Maclean et al., 2006 ; Hjellbrekke et Korsnes, 2013 ; Ellersgaard et al., 2013 ; Dudouet et al., 2014 ; Blanchard et al. 2015), ce n'est pas le cas en Amérique latine⁷.

Au Mexique, quelques études prosopographiques ont été menées sur les dirigeants politiques du pays (Smith, 1979 ; Camp, 1975, 1983 et 1986 ; Salas-Porras, 2014) afin de comprendre leur mode de recrutement et leur trajectoires professionnelles. Il s'agit avant tout pour ces chercheurs de questionner l'influence de la recomposition des élites politiques du pays sur la formulation des politiques publiques économiques libérales au cours des années 1980.

⁷ Ce n'est que très récemment que des articles faisant notamment référence aux travaux de Pierre Bourdieu sur les différents types de capitaux et la théorie des champs ont été publiés dans les grandes revues sociologiques mexicaines (Castro, 2004 ; Suárez, 2009 ; Guerra, 2010 ; Gambarotta, 2015).

Aucune étude prosopographique n'a, en revanche, à notre connaissance, été menée au Mexique sur les dirigeants d'entreprise. Il convient tout de même de mentionner les travaux de Roderic Ai Camp (2003), qui a brossé un portrait conjoint des élites politiques, intellectuelles, religieuses, militaires et entrepreneuriales, et interrogé leurs processus d'interaction et de socialisation. De même, quelques travaux récents sur la culture d'entreprise (Pérez et Gándara, 2001 ; Hernández, 2003) reposent sur des entretiens avec des dirigeants d'entreprise mexicains de grands groupes économiques locaux ou de multinationales implantées sur le territoire.

Notre recherche s'inscrit ainsi à la croisée de plusieurs traditions. Dans la lignée des différents travaux réalisés en sociologie au Mexique sur les relations entre les dirigeants d'entreprise et la politique jusqu'aux années 2000, nous étudierons la disparition du modèle « corporatiste » et les nouveaux modes d'intermédiation des intérêts des dirigeants auprès de l'État. En parallèle, nous nous appuyerons sur l'étude des transformations des grands groupes privés au Mexique, menée par plusieurs économistes mexicains, afin de comprendre l'évolution du profil de leurs dirigeants. L'étude des dirigeants d'entreprise nous semble en effet indissociable de celle de leurs entreprises et de leurs organisations.

Il s'agit donc de mener la première étude prosopographique des dirigeants d'entreprise au Mexique afin de compléter les travaux récents d'analyse de réseaux et de comprendre la structure du champ du pouvoir économique mexicain, telle qu'elle a pu être observée dans d'autres pays, européens pour la plupart, comme la France (Bourdieu et Saint-Martin, 1978 ; Bauer et Bertin-Mourot, 1997 ; Dudouet et al., 2014 ; Denord et al., 2011), la Norvège (Hjellbrekke et Korsnes, 2013), le Danemark (Ellersgaard et al., 2013) et plus récemment l'Inde (Naudet et al., 2018).

Il s'agit par ailleurs de croiser plusieurs démarches et perspectives réflexives, celles de la sociologie, des sciences politiques, de l'économie et de l'histoire. En 2007, Carlos Marichal (2007 : 72) lançait ainsi un appel aux historiens mexicains :

Le principal défi aujourd'hui auquel se confrontent tant l'histoire économique que sa petite soeur, l'histoire des entreprises, est celui de nouer le dialogue avec d'autres sciences sociales, en particulier l'économie, la science politique et la sociologie.

Au-delà de la réalisation d'une biographie collective des dirigeants d'entreprise aujourd'hui, notre enquête propose en effet de dresser un cadre d'analyse en tenant compte de l'histoire et du contexte actuel — politiques comme économiques — dans lesquels s'inscrivent ces acteurs. Les dirigeants d'entreprise doivent être ainsi envisagés à la fois comme des sujets sociaux, comme des acteurs politiques participant à des organisations, comme des décideurs au sein de leurs entreprises qui influencent les grandes politiques économiques du pays et comme des membres d'un réseau de collaboration (Haggard et al., 1997).

Chapitre 2 :

Implications méthodologiques de l'analyse du champ du pouvoir économique au Mexique

Afin de comprendre la structure du champ du pouvoir économique mexicain, nous avons fait le choix de mobiliser plusieurs traditions et méthodes utilisées dans d'autres contextes géographiques pour étudier la population des dirigeants d'entreprise ainsi que les entreprises et organisations dans lesquelles ils occupent des positions de pouvoir.

Avant d'entrer dans le coeur de la recherche, il importe donc de préciser la méthode choisie pour cette étude. Comment avons-nous défini notre corpus de dirigeants et d'entreprises ? Comment avons nous mené notre étude quantitative et qualitative ? Quelles méthodes ont été mobilisées pour l'étude statistique ainsi que pour la direction des entretiens ? Autant de questions auxquelles ce chapitre se propose de répondre précisément.

1. La définition du corpus : des individus et/ou des entreprises ?

L'approche positionnelle propose de délimiter la population des dirigeants d'entreprise en fonction des positions de pouvoir qu'ils occupent. La définition du corpus d'individus suppose ainsi d'abord de déterminer un échantillon d'entreprises à considérer avant de définir les fonctions correspondant à celles de dirigeants. « La définition de la population retenue comporte nécessairement une part d'arbitraire » (Joly, 2007) et il importe, pour cette raison, d'être conscient des biais potentiels du corpus choisi pour notre étude.

a. Les entreprises du corpus

Dans la plupart des études portant sur les dirigeants d'entreprise, qu'elles soient sociographiques ou de réseaux, le critère de sélection des entreprises varie. « Nous considérons

que définir un échantillon d'entreprises est la meilleure manière de représenter la population à laquelle s'applique la sociologie des élites d'entreprise » (Davis et al., 2003 : 314).

Certains chercheurs composent leur propre classement d'entreprises. C'est le cas notamment de Maclean, Harvey et Kling (2015) qui déterminent les cent principales entreprises françaises d'après leur taille par un calcul de la moyenne pondérée entre le capital total, le chiffre d'affaires, le résultat avant impôts et le nombre d'employés (Grant, 1997). D'autres s'appuient sur des classements existants comme le *Fortune Global 500* — les 500 plus grandes entreprises du monde en fonction de leurs revenus — (Davis et al., 2003 ; Kentor et Jang, 2004 ; Heemskerk et al., 2016), d'autres sur le classement de la revue *America Economía* — les 500 plus grandes entreprises d'Amérique latine en fonction de leurs revenus (Cárdenas, 2016).

Les classements d'entreprises existants au Mexique

Dans le cas mexicain, il existe deux classements des plus grandes entreprises du pays : celui de la revue *América Economía* qui liste les principales entreprises à l'échelle du continent latino-américain, et celui de la revue *Expansión* qui distingue les principales entreprises sur le territoire national.

Le classement des 500 plus grandes entreprises d'Amérique latine par la revue *América Economía* — Argentine, Bolivie, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Équateur, Mexique, Panama, Paraguay, Pérou, Uruguay et Venezuela — se fonde sur le critère des ventes nettes. Les entreprises non financières sont sélectionnées en fonction de leurs revenus et les entreprises financières en fonction de leurs actifs ; les valeurs, qui diffèrent selon les normes comptables des différents pays de la région, sont ensuite harmonisées. Les sources d'information utilisées pour établir le classement sont les rapports annuels des entreprises lorsqu'ils sont disponibles, leurs sites Web, les organismes officiels — tels que les douanes ou les autorités de surveillance des valeurs mobilières des différents pays —, ainsi que la plateforme *Economática*, un outil d'analyse d'investissements boursiers utilisé par les départements de recherche des principales banques d'investissement et maisons de courtage en Amérique Latine.

Le classement de la revue *Expansión* des 500 plus grandes entreprises mexicaines repose sur une méthodologie similaire et hiérarchise les entreprises en fonction de leurs ventes. Pour les entreprises financières, les ventes sont déterminées de la manière suivante : primes émises

lorsqu'il s'agit de sociétés d'assurance ; marge d'intérêt, commissions et revenus d'intermédiation pour les maisons de courtage ; revenu total pour les fonds de pension. Les informations sont collectées auprès de 2 000 entreprises qui répondent à un questionnaire.

Ces classements présentent certes l'avantage de considérer l'ensemble des entreprises du pays — publiques et privées, cotées en bourse ou non, financières ou industrielles et de services — mais ils s'appuient sur des informations peu vérifiables — étant donné que les données fournies par les entreprises non cotées en bourse n'ont pas de valeur réglementaire — et reposent sur des mécanismes d'harmonisation arbitraires. Par ailleurs, ces classements posent question en ce qu'ils ne font pas la distinction entre holding, société-mère et filiale, ne tiennent pas compte de l'existence de groupes économiques et ne décomptent pas les ventes des filiales des revenus des sociétés-mères. Comparons les deux classements pour l'année 2013.

Tableau 1 : Les trente plus grandes entreprises mexicaines selon le classement d'*Expansión* et d'*América Economía* pour l'année 2013

EXPANSIÓN	AMÉRICA ECONOMÍA
Pemex	Pemex
América Móvil	América Móvil
Wal-Mart de México	Wal-Mart de México
Comisión Federal de Electricidad	Comisión Federal de Electricidad
Femsa	Femsa
Alfa	Alfa
General Motors de México	Cemex
Cemex	Grupo Bimbo
Chrysler de México	General Motors de México
Grupo Bimbo	Coca-Cola Femsa
Grupo Financiero BBVA Bancomer	Volkswagen de México
Nissan Mexicana	Grupo Bal
Coca-Cola Femsa	Telmex Internacional
Volkswagen de México	Ford Motor Company
Grupo Financiero Banamex	Nissan Mexicana
Ford Motor Company	Grupo México

Grupo Bal	Teléfonos de México
Grupo México	Organización Soriana
Techint México	Techint México
Oxxo (Femsa Comercio)	Grupo Salinas
Grupo Salinas	Oxxo (Femsa Comercio)
Grupo Financiero Banorte	Gas Natural Fenosa México
Sam's Club	Sam's Club
Infonavit	Alpek
Organización Soriana	Grupo Modelo
Cisco México	Grupo Carso
Americas Mining Corporation	Kaluz
Kaluz	Grupo Coppel
Alpek	El Puerto de Liverpool
Grupo Coppel	Grupo Televisa

Source : élaboration propre à partir des classements existants

La lecture de ces deux tableaux confirme l'absence de congruence entre les deux classements. Les listes se ressemblent, certes, mais elles ne sont pas identiques ; les méthodologies des deux revues sont pourtant proches, mais les estimations à l'origine des calculs entraînent des fluctuations importantes de valeurs. Seize entreprises n'apparaissent pas ainsi dans les deux classements et on s'étonne de ne trouver aucun groupe bancaire dans le classement d'*America Economía*.

Le critère de la capitalisation boursière : Índice de Precios y Cotizaciones, l'IPC

Ces incohérences expliquent en partie pourquoi les chercheurs ont de plus en plus souvent tendance à fonder leurs travaux sur le critère de la capitalisation boursière (Van Veen y Kratzer, 2011 ; Dudouet et al., 2014 ; Oubenal et Zeroual, 2017 ; Naudet et al., 2018) et à définir leur corpus d'entreprises en fonction de la liste des entreprises cotées en bourse ou appartenant à un indice boursier. C'est ce dernier critère que nous avons choisi d'adopter ; il présente en effet de nombreux avantages.

Le premier est d'ordre pratique. Seules les entreprises cotées en bourse sont obligées de publier régulièrement des rapports annuels contenant des informations financières et stratégiques ainsi que la liste des membres de leurs conseils d'administration. Dans un pays comme le Mexique où de très grandes entreprises non cotées en bourse comme par exemple Fábrica de Jabón la Corona — le principal producteur de détergents du pays — ou Alpura — l'un des principaux producteurs de produits laitiers — se refusent à divulguer la moindre information financière ou organisationnelle sur leur site Internet ou par courrier, l'accès à l'information est un critère déterminant pour mener à bien une étude sur les dirigeants d'entreprise.

Le second avantage est d'ordre scientifique. Les indices boursiers sont élaborés à partir d'un mécanisme complexe d'objectivation des capitaux financiers. Un indice regroupe un certain nombre d'actions de différentes sociétés afin qu'elles puissent être négociées comme un seul instrument financier ; il mesure ainsi la valeur d'une section précise du marché boursier. Les entreprises cotées à l'indice ne sont pas forcément celles qui engendrent les revenus les plus importants, mais ce sont celles qui sont considérées comme les plus rentables. L'appartenance à un indice détermine en effet le niveau d'attractivité des entreprises pour les investisseurs (Rao et al., 2000) et, à l'heure de la globalisation financière, « elle a une signification sociale et symbolique au moins aussi importante pour leurs dirigeants ; elle leur confère un prestige social accru, consacrant autant leur statut que leur revendication aux rémunérations les plus élevées ; leur exclusion sonne inversement comme une sanction sociale » (Dudouet et al, 2014 : 26).

Les indices boursiers n'incluent pas tous le même nombre d'entreprises : le S&P aux États-Unis rassemble 500 entreprises, le Nikkei au Japon 225, le FTSE au Royaume-Uni 100 et le CAC en France 40. Par ailleurs, les indices ne s'appuient pas sur les mêmes méthodes de pondération : certains sont pondérés en fonction du prix des actions (Nikkei 225, Dow Jones 30), d'autres en fonction de la capitalisation soit du nombre d'actions en circulation (FTSE 100, le CAC 40 et le DAX 30). En dépit de ces différences méthodologiques, les indices boursiers sont sans cesse comparés à l'échelle internationale afin, encore une fois, de mesurer le degré d'attractivité des entreprises.

Le principal indice boursier de la *Bolsa Mexicana de Valores* est l'IPC, *Indice de Precios y Cotizaciones*. Il rassemble les 35 émetteurs les plus représentatifs en termes d'actions et est calculé sur la base des variations de prix des actions d'un corpus d'entreprises, considéré comme

un échantillon équilibré, pondéré et représentatif de toutes les actions cotées à la bourse mexicaine. Les émetteurs sont sélectionnés tous les deux mois en fonction du cours boursier auquel les titres sont négociés.

La critique principale adressée à l'encontre des corpus basés sur la capitalisation boursière est celle de leur manque de stabilité. Les indices boursiers sont en effet susceptibles de fluctuer fortement sur le court-terme (Maclean et al., 2015) ; ce n'est pas le cas au Mexique où l'on observe une grande stabilité de l'indice. Comme le montre le tableau en annexe 4, entre 2000 et 2015, sur les trente-cinq sociétés inscrites chaque année à l'IPC, trente-deux sociétés sont cotées pendant au moins dix années consécutives.

Notre corpus d'entreprises

Lorsque les travaux de recherche portent uniquement sur une année donnée et/ou ne s'appuient que sur une méthode d'analyse de réseaux, il est possible d'inclure un très grand nombre d'entreprises et donc d'individus. Prenons deux exemples. Naudet et Dubost (2017) ont mené une analyse de réseaux sur les administrateurs des 250 principales compagnies cotées en bourse en Inde pour l'année 2000 et l'année 2012. Leur corpus comprend ainsi 1916 individus en 2000 et 2050 individus en 2012 ; mais ils s'en tiennent principalement au codage des noms des dirigeants et de leurs fonctions sans reconstituer leurs trajectoires complètes. Dudouet, Grémont, Joly et Vion (2014) ont, quant à eux, mené une étude prosopographique sur 868 individus, l'ensemble des dirigeants du CAC40 au 31 décembre 2009.

Nous avons initialement envisagé de considérer l'ensemble des entreprises classées à l'IPC pour les années 2000 et 2015 seulement ; mais en regardant de plus près la composition des conseils d'administration et l'histoire des entreprises mexicaines, il nous a semblé intéressant de tenir compte de l'ensemble des années 2000-2015 afin d'étudier l'évolution du capitalisme mexicain sur la durée et d'observer de près les phénomènes de roulement au sein des conseils et des équipes de direction. Afin de limiter le nombre d'individus, il nous a donc fallu réduire le corpus d'entreprises.

Entre 2000 et 2015, soixante-dix entreprises mexicaines ont fait partie de l'IPC. Certaines d'entre elles sont sorties de l'indice après avoir été cédées à des groupes étrangers, comme Grupo Financiero Banamex (BANACCI en bourse), vendu à Citigroup en 2001, et Grupo

Modelo (GMODEL en bourse), vendu à AB Inbev en 2013. D'autres entreprises ont fait faillite comme Corporación GEO, l'un des principaux groupes de développement immobilier du pays. Parmi ces soixantes-dix entreprises, nous avons donc sélectionné les quinze d'entre elles qui ont été cotées à l'indice boursier de manière ininterrompue entre 2000 et 2015.

Tableau 2 : Les quinze entreprises de notre corpus

Entreprise	Immatriculation en bourse	Secteur principal
Alfa	ALFA	Holding
América Móvil	AMX	Télécommunications
Grupo Bimbo	BIMBO	Agro-alimentaire
Cemex	CEMEX	Mines & Construction
Grupo Elektra	ELEKTRA	Grande distribution
Femsa	FEMSA	Holding
Grupo Carso	GCARSO	Holding
Grupo Financiero Inbursa	GINBUR	Finance
Grupo Financiero Banorte	GNORTE	Finance
Grupo México	GMEXICO	Mines & Construction
Empresas ICA	ICA	Mines & Construction
Kimberly-Clark de México	KIMBER	Pétrochimie
Industrias Peñoles	PE&OLES	Mines & Construction
Grupo Televisa	TLEVISA	Télécommunications
Wal-Mart de México	WALMEX	Grande distribution

Source : élaboration propre à partir des données de la BMV

Notre corpus d'entreprises présente l'avantage d'être diversifié en termes de secteurs. La coutume est en effet d'inclure dans les corpus d'entreprises environ 20% d'entreprises du secteur financier (Stokman et Scott, 1985 ; Hartmann, 2011). Dans notre cas, les institutions strictement

bancaires représentent 13% de l'échantillon, mais si nous incluons les holdings familiales, un tiers des entreprises du corpus ont une dimension financière.

Par ailleurs, notre corpus inclut deux filiales de groupes étrangers : Wal-Mart de México et Kimberly-Clark de México ; cela nous permettra de nous interroger sur les différences et similitudes existants entre les multinationales étrangères implantées au Mexique et les entreprises nationales. Enfin, le corpus compte quatre entreprises dont le siège social se trouve à Monterrey, la seconde ville du pays en termes d'importance économique — Alfa, Cemex, Femsa et Banorte — ; les autres sont basées dans la ville de Mexico.

Il importe pour autant de prendre conscience des biais possibles de notre corpus afin d'en tenir compte au cours de l'analyse.

Tout d'abord, un corpus fondé sur la capitalisation boursière ne comprend aucune entreprise publique. Or, d'après les classements des revues *America Economía* et *Expansión*, Petróleos de México (Pemex) et la Comisión Federal de Electricidad (CFE) — deux entreprises publiques — comptent parmi les plus importantes du pays. Pourtant, depuis la politique de privatisation mise en place au début des années 1990, le nombre d'entreprises publiques ainsi que leurs revenus ont fortement diminué au Mexique. Le secteur public ne joue plus un rôle aussi important qu'auparavant dans le développement économique comme nous le verrons au chapitre 4.

Ensuite, un corpus fondé sur la capitalisation boursière exclut forcément de très grandes entreprises non cotées en bourse et de dimension souvent familiale, comme Alpura et Fábrica de Jabón la Corona que nous avons mentionnées plus haut, ou Grupo ADO et Grupo Empresarial Ángeles.

Enfin, notre corpus inclut dans certains cas des filiales de groupes qui ne sont pas cotés eux-mêmes en bourse ; c'est le cas de Grupo Elektra, filiale de Grupo Salinas et de Industrias Peñoles, filiale de Grupo Bal.

Ces éléments devront être pris en compte au cours de notre étude.

b. Les dirigeants du corpus

Une fois le corpus d'entreprises déterminé, il convient de choisir les individus à considérer. Qui en sont les dirigeants ?

La définition des dirigeants d'entreprise

Pour déterminer les dirigeants de notre corpus, nous avons eu recours à la méthode positionnelle. Les dirigeants sont les individus occupant des positions de pouvoir dans les entreprises sélectionnées : les présidents, les administrateurs et l'équipe de direction.

Les membres du conseil d'administration jouent en effet un rôle important dans la direction de l'entreprise. Ils ont beau moins bien connaître le fonctionnement interne et quotidien de l'entreprise que les managers et se contenter bien souvent de valider les propositions du directeur général, ils n'en sont pas pour autant privés de tout pouvoir décisionnel ; ce sont eux en effet qui nomment et peuvent licencier le directeur général lui-même. Loin d'être un outil passif du management, le conseil d'administration a une influence significative sur le comportement de l'entreprise (Fredrickson et al., 1987 ; Baysinger et Hoskisson, 1990 ; Mizruchi, 1996).

Le sens commun qui tend à assimiler la direction d'une entreprise à une seule personne pose plus de problèmes qu'il n'en résout. Les entreprises qui composent notre corpus sont des sociétés anonymes dotées d'un conseil d'administration aux pouvoirs extrêmement étendus. Or, à moins de considérer par hypothèse que les conseils sont des chambres d'enregistrement des décisions prises par la direction générale, il convient de ranger les administrateurs parmi les dirigeants (Dudouet et Grémont, 2007 : 108).

En Amérique latine, les administrateurs suppléants doivent également être inclus parmi les dirigeants d'entreprise considérés (Cárdenas, 2016). En effet, ces postes sont souvent accordés à des membres de la famille d'actionnaires majoritaires ou à de futurs administrateurs destinés à prendre la relève ; c'est une fonction honorifique importante. Raúl Morales Medrano, administrateur de Kimberly-Clark de México, explique au cours d'un entretien :

Au Mexique, les administrateurs suppléants aident littéralement le conseil à fonctionner, car, compte tenu de la fréquence des sessions, il est souvent nécessaire de demander aux administrateurs suppléants de participer pour qu'un nombre suffisant de membres du conseil soient présents ; ils garantissent ainsi le bon fonctionnement du conseil d'administration de la société. Dans certains cas, les administrateurs suppléants deviennent ensuite des administrateurs propriétaires. Pas toujours. [...] Mais je suppose que tout administrateur suppléant aspire à devenir administrateur titulaire.

Enfin, l'équipe de direction correspond aux principaux directeurs de l'entreprise en charge de la gestion quotidienne (McGregor, 1969 : 185). « Au final, la direction des grandes entreprises est collégiale, formée par une configuration d'acteurs qui, malgré tout, demeurent assez peu

nombreux » (Dudouet et Grémont, 2007 : 108). Ils sont souvent regroupés dans un organe appelé « comité exécutif », dont la composition n'est pas standardisée ; son appellation et surtout sa taille peuvent fortement varier d'une entreprise à l'autre. Certaines incluent l'ensemble des directeurs des filiales et des secteurs. L'équipe de direction de Grupo México compte par exemple plus de vingt noms dans ses rapports annuels. D'autres entreprises considèrent le comité exécutif comme un organe extrêmement réduit comprenant uniquement le directeur général, le directeur financier, le directeur des opérations et le directeur juridique. Pour des raisons d'harmonisation, c'est cette dernière acception que nous avons choisie pour notre étude.

Afin d'identifier tous les individus de notre base de données, nous nous sommes appuyés sur les rapports annuels des entreprises, généralement en ligne depuis 2007, mais nous avons dû contacter les départements en charge des relations avec les investisseurs au sein de chaque entreprise pour obtenir les rapports manquants. Certaines entreprises ont égaré une partie de leurs archives. Les rapports de Grupo Mexico entre 2000 et 2005 se sont avérés introuvables, de même que ceux de Grupo Elektra entre 2000 et 2002. Par ailleurs, les rapports annuels ne présentent pas tous le même degré de précision. Par exemple, ceux de Kimberly-Clark de México ne fournissent pas systématiquement la liste des membres du conseil d'administration. Les entreprises cotées à la bourse de New York parallèlement à celle de Mexico sont celles qui proposent les rapports les plus complets.

Nous avons donc également dû consulter les nombreux volumes des archives de la *Bolsa Mexicana de Valores* (BMV) ; depuis sa création, la bourse conserve chaque année un résumé financier et la liste des membres du conseil d'administration de chaque entreprise cotée. Les incohérences, malheureusement, y sont également nombreuses. Des individus n'apparaissent pas toujours sous le même nom et les listes de la BMV ne se recoupent pas toujours complètement avec celles des rapports annuels. Nous avons donc dû croiser les sources et contacter à plusieurs reprises les départements en charge des relations avec les investisseurs pour confirmer les dates de prise de fonction de certains administrateurs.

La taille des conseils d'administration varie fortement d'une entreprise à l'autre. En 2015, Femsa et Grupo Bimbo comptaient 18 administrateurs, tandis que Grupo Elektra et Empresas ICA n'en comptaient que 9. Par ailleurs, sur les quinze années considérées, de nombreux administrateurs siègent plusieurs années d'affilée ou au sein de plusieurs entreprises du corpus.

Au total, notre corpus compte donc 575 individus, dirigeants des quinze entreprises du corpus entre 2000 et 2015. Parmi eux, les femmes représentent 8% du corpus — 46 femmes — et les étrangers 15% — 89 dirigeants de nationalité autre que mexicaine.

Les individus les plus riches

Nous avons initialement envisagé au début de nos recherches de comparer notre corpus de dirigeants avec la liste du magazine *Forbes* afin de savoir si les dirigeants des grandes entreprises de l'indice boursier étaient également les individus les plus riches du pays. Seulement le magazine *Forbes* n'a ouvert une antenne au Mexique qu'en 2012 ; pour la période considérée, seuls trois classements sont disponibles. Et si en 2013 et 2014, le magazine publie la liste des 35 individus les plus riches du Mexique ; en 2015, la liste ne compte plus que dix individus.

Par ailleurs, la richesse des individus est fort difficile à évaluer. Un journaliste ne peut examiner exhaustivement tous les comptes bancaires, propriétés immobilières, tableaux, yachts et jets privés des grandes fortunes du pays. L'équipe du magazine en charge d'élaborer le classement se contente donc d'évaluer « la valeur de tous les actifs dont [ils ont] la preuve qu'ils appartiennent à la personne. L'exactitude de la fortune affichée d'un individu dépend donc de la qualité de l'enquête journalistique, mais surtout de la transparence des déclarations du milliardaire » (Vaudano et Baruch, 2018). Voilà pourquoi le classement de *Forbes* se base avant tout sur les actions détenues par les plus grandes fortunes du pays dans les entreprises. Et étant donné l'opacité du secret boursier au Mexique (CF. chapitre 4), le magazine inscrit régulièrement dans sa liste le nom d'une famille plutôt que celui d'un individu. Le tableau ci-dessous propose une synthèse des différents classements de *Forbes* entre 2013 et 2015 pour résoudre les multiples incohérences et ne conserver que les noms des familles ou individus présents sur au moins deux années consécutives ; le montant de leur fortune correspond à l'année 2014.

Si le classement de *Forbes* est fort contestable, il demeure intéressant de noter que plusieurs individus de chaque famille mentionnée dans la liste des 35 plus grandes fortunes mexicaines sont présents dans notre base de données, à l'exception de la famille González Nova, descendants des fondateurs de la chaîne de supermarchés Comercial Mexicana.

Tableau 3 : Classement des plus grandes fortunes mexicaines par *Forbes*

Classement	Nom	Approximation Fortune MDD
1	Carlos Slim Helú y Familia	73000
2	Alberto Baillères González y Familia	18200
3	Germán Larrea Mota-Velasco	16700
4	Ricardo Salinas Pliego	9900
5	Eva Gonda Rivera y Familia	6600
6	María Asunción Aramburuzabala y Familia	5000
7	Antonio del Valle y Familia	4940
8	Familia Servitje	4624
9	Jerónimo Arango y Familia	4000
10	Familia Martín Bringas	3900
11	Emilio Azcárraga Jean	2500
12	Familia González Nova	2425
13	José (y Francisco José) Calderón Rojas	2300
14	Familia Martín Soberón	1974
15	Carlos Hank Rhon y Familia	1900
16	Roberto Hernández Ramírez	1800
17	Alfredo Harp Helú	1500
18	Max Michel Suberville	1400
19	Juan Ignacio Gallardo Thurlow	1300
20	Familia Chedraui Obeso	1000

Source : élaboration propre à partir des classements de Forbes

Parmi les dirigeants d'entreprise de notre corpus, on trouve donc de nombreux membres des familles les plus riches du pays ; ces derniers font ainsi partie de l'élite économique mexicaine non seulement à cause de la position de pouvoir qu'ils occupent dans le champ économique, mais aussi à cause de leur richesse.

Notre corpus comprend ainsi des organisations — 15 entreprises — et des acteurs — 575 individus. Il s'agit en effet d'observer les individus dans leur contexte et de considérer les

dirigeants non seulement au sein de leurs entreprises, mais aussi sur la scène économique plus généralement, dans les organisations politiques et au sein de leurs réseaux de collaboration. Pour ce faire, nous avons mobilisé plusieurs méthodes quantitatives et qualitatives.

2. Étudier le champ du pouvoir économique au Mexique : approche quantitative et par le discours

a. L'analyse quantitative et la constitution d'une base de données

Afin de comprendre qui sont les dirigeants d'entreprise du corpus et d'étudier la structure du champ du pouvoir économique au Mexique, nous avons tout d'abord fait le choix de mobiliser plusieurs méthodes statistiques : analyse des correspondances multiples, analyse de réseaux et simples tableaux croisés dynamiques.

Au sein d'une ample base de données, nous avons reconstitué, dans une perspective prosopographique, les trajectoires biographiques, académiques et professionnelles des 575 individus du corpus. Le choix du terme « trajectoire » implique de prendre en compte les déterminismes socio-économiques qui pèsent sur les individus et les différents types de « capitaux » dont ils disposent, tout comme les opportunités qu'ils saisissent (Levené et Bros, 2011). Il s'agit en réalité de mener une biographie collective comme l'a fait Hervé Joly pour les grands patrons allemands et français (1996 ; 2008).

Les sources

Pour ce faire, nous avons mobilisé de nombreuses sources. Il n'existe pas au Mexique de dictionnaire biographique de l'élite — une pratique largement développée en Europe depuis le XIXe siècle avec des annuaires tels que le *Who's Who* en France (Denord et al., 2011).

D'un côté, nous avons donc fait appel à des données de première main comme le site Internet buholegal.com — une base de données créée par la *Secretaría de Educación Pública*, accessible gratuitement, et fournissant pour chaque individu le nom et la date des diplômes obtenus au

Mexique — ainsi que des actes de naissance et de mariage sur les sites de généalogie comme familysearch, géré par l'Église de Jésus-Christ des Saints des Derniers Jours.

De l'autre, nous avons utilisé des données de seconde main : les rapports annuels des entreprises qui comprennent souvent une petite biographie des membres du conseil d'administration et du comité exécutif ; des articles de presse ; la base de données bloomberg.com ; ainsi que le dictionnaire biographique de Roderic Ai Camp (2011) pour les dirigeants d'entreprise ayant eu une trajectoire en politique. Il importe d'être toujours conscient du contexte dans lequel ces informations ont été produites. En effet, ces documents sont souvent le reflet de l'image sociale que l'élite veut donner d'elle-même (Lewandoski, 1974). On remarque ainsi que les rédacteurs de rapports annuels ont tendance à attribuer des diplômes à des dirigeants qui ne les ont pourtant jamais officiellement obtenus ou à occulter les fonctions principales de certains individus qui souhaitent rester discrets et se présentent comme directeurs d'entreprises inconnues et introuvables sur Internet, alors qu'ils sont par ailleurs des investisseurs importants dans le pays. Ces biais peuvent aisément être corrigés en recoupant les informations et croisant les données qui ne sont pas toutes auto-déclaratives.

Le codage des trajectoires

Afin de pouvoir traiter statistiquement les informations recueillies, elles ont été codées au sein d'une base de données Excel comportant trois tableurs (annexe 7 et 8). Le premier rassemble les informations biographiques fixes sur chaque individu ; le second réunit les informations liées aux trajectoires académiques ; le troisième celles liées aux trajectoires professionnelles. Dans le premier tableur, chaque individu correspond à une ligne. Dans les deux tableurs suivants, à chaque individu correspond un nombre indéfini de lignes selon la quantité de diplômes obtenus et les différentes expériences professionnelles : un diplôme par ligne ; une fonction par ligne. Le premier tableur compte 575 lignes, le second 986 et le troisième 3 890.

Lorsque les informations ne sont pas disponibles, « n/d » est inscrit dans la cellule correspondante ; et lorsque les informations recherchées ne sont pas applicables — si l'individu n'a pas de diplôme, cela n'a pas de sens de vouloir donner le nom de l'établissement universitaire par exemple —, « n/a » figure dans la base de données. Le codage des informations suppose par ailleurs de créer des colonnes d'harmonisation. Prenons un exemple. Un diplôme de

licence est désigné par le terme « Bachelor of Arts » ou « Bachelor of Science » aux États-Unis et par celui de « Licenciatura » au Mexique ; dans la colonne d'harmonisation des diplômes, on note en français « licence ».

Tableau 4 : Liste des informations reportées dans les trois tableurs de la base de données

Premier tableur : Informations fixes	Second tableur : Trajectoires académiques	Troisième tableur : Trajectoires professionnelles
Nom	Nom	Nom
Prénom	Prénom	Prénom
Sexe	Diplôme dans la langue d'origine	Évènement début : nomination ; fondation ; rachat ; élection
Lieu de naissance	Harmonisation diplôme : licence ; master ; doctorat ; programme	Année début
Nationalité principale	Diplôme le plus élevé : Oui ; Non	Année fin
Nationalité secondaire	Année début	Évènement fin : fin d'activité ; en cours
Date de naissance	Année obtention	Fonction précise dans la langue d'origine
Décade de naissance	Matière dans la langue d'origine	Type de fonction : administrateur (CA) ; exécutif (Ex.)
Date de décès	Harmonisation matière	Nom de l'entreprise ou de l'institution
Remarques biographiques ⁸	Nom de l'établissement	Institution mère : société-mère ; gouvernement
	Pays de l'établissement	Secteur : privé ; public
		Pays de l'entreprise ou de l'institution

Source : élaboration propre

Nous avons passé plus d'un an à collecter les informations sur les trajectoires biographiques, académiques et professionnelles des dirigeants d'entreprise du corpus. Une fois la base de données constituée, nous avons créé un quatrième tableur, intitulé « résumé », dans lequel toutes

⁸ Cette cellule est la seule qui propose des informations non codables statistiquement, mais qui seront utilisées pour le reste de l'analyse ; il s'agit des informations recueillies sur la famille de l'individu

les informations relatives à un seul individu sont codées sur une seule ligne ; l'objectif étant de synthétiser les informations afin de pouvoir les traiter statistiquement. Chaque colonne correspond alors à une variable (annexe 7 et 8).

Au cours des prochains chapitres, plusieurs méthodes statistiques seront appliquées au traitement de la base de données : des tableaux croisés dynamiques pour comparer plusieurs variables entre elles ; une analyse des correspondances multiples (Chapitre 5) pour avoir une vision d'ensemble des oppositions structurant le champ du pouvoir économique au Mexique ; ainsi qu'une analyse de réseau (chapitre 11).

b. La mise en place du terrain et la conduite d'entretiens

En parallèle de l'analyse statistique, nous avons mené une étude qualitative et réalisé vingt-quatre entretiens avec des individus de notre corpus ou en lien avec notre corpus.

La méthode ethnographique d'observation participative n'a en revanche pas été mobilisée. Tout d'abord, il n'a pas été possible d'assister à une réunion de conseil d'administration. Ensuite, nous avons initialement envisagé d'assister à des événements de l'élite économique du pays afin de nouer des contacts, mais une première expérience, le 25 janvier 2017, à la messe et à la soirée organisée par Eneko Belausteguigoitia⁹ pour l'anniversaire des soixante ans de l'équipe de régates de voile « Kayue » au Colegio de San Ignacio de Loyola — l'équipe dans laquelle se réunissent tous les fils de bonne famille amateurs de voile depuis plus d'un demi-siècle — a été infructueuse ; le contexte informel et mondain ne nous a pas permis d'aborder des questions liées à nos recherches académiques.

Le tableau ci-dessous présente la liste des entretiens réalisés au cours de notre enquête.

Tableau 5 : Liste des entretiens menés entre 2016 et 2019 avec des dirigeants d'entreprise

Nom	Fonction principale	Date	Ville	Enregistré
Armstrong Zambrano, Ian	Administrateur de Cemex	13.11.2018	Monterrey	Oui
Aznar Nicolin, Manuel	Fondateur et associé du cabinet Kuri Breña, Sánchez Ugarte y Aznar	23.07.2018	Mexico	Oui

⁹ Descendant d'une grande famille du pays basque, propriétaires de nombreuses raffineries de sucre notamment.

	Administrateur de Grupo Financiero Banorte			
Bernal González, Maria del Carmen	Directrice du <i>Centro de Investigación para la Mujer en la Alta Dirección</i> Spécialiste des femmes dans la grande entreprise	26.04.2019	Mexico	Oui
Brémond Pellat, Enrique	Président honoraire de Grupo Liverpool	15.04.2016	Mexico	Non
Chagoya Diaz, Sergio	Associé du cabinet Santamarina y Steta Administrateur de Kimberly-Clark de México	20.07.2018	Mexico	Non
Chávez Robelo, Francisco	Fondateur et associé du cabinet Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cía Administrateur de Televisa	21.08.2018	Mexico	Oui
Danel Díaz, José Roberto	Président du <i>Comité de Mejores Prácticas Corporativas</i> du <i>Consejo Coordinador Empresarial (CCE)</i>	24.04.2019	Mexico	Oui
Elizondo Barragán, Fernando	Ancien Sénateur et gouverneur par intermittence de l'État de Nuevo León Ancien <i>Secretario de Energía</i> Administrateur de Alfa et Femsá	12.11.2018	Monterrey	Oui
García Bojorges, Elsa Beatriz	Directrice du <i>Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera</i> Administratrice de Empresas ICA	06.09.2018	Mexico	Oui
Garza Medina, Dionisio	Ancien président directeur général de Alfa Administrateur de Cemex	14.11.2018	Monterrey	Non
Garza Sada, Armando	Président Directeur général de Alfa Administrateur de Alfa, Cemex, Femsá, Banorte	12.11.2018	Monterrey	Oui
Gazca Neri, Álvaro	Associé de Ernst & Young México	30.07.2018	Mexico	Non
Hernández Pons, Héctor	Président Directeur général de Grupo Herdez Administrateur de Industrias Peñoles	27.08.2018	Mexico	Oui
de Hoyos Walther, Gustavo	Président du syndicat patronal COPARMEX	25.07.2018	Mexico	Oui
Ibarra Muñoz, David	Ancien <i>Secretario de Hacienda y Crédito Público</i> Administrateur de Carso, Inbursa, América Móvil	11.09.2018	Mexico	Oui
López Diaz, Francisco	Directeur général du syndicat patronal COPARMEX	2.08.2018	Mexico	Oui
Machorro Guerrero, Juan Carlos	Associé du cabinet Santamarina y Steta Administrateur de Kimberly-Clark de México	27.07.2018	Mexico	Oui
Morales Medrano, Raúl	Associé du cabinet Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cía Administrateur de Televisa	14.07.2017	-	Par écrit
Olivo Tirado, Juan Manuel	Directeur du développement de la <i>Bolsa Mexicana de Valores (BMV)</i>	17.05.2019	Mexico	Oui
Ornelas Esquinca, Octavio	Directeur financier de Grupo México	05.04.2019	Mexico	Oui

Quiroga Garza, Juan Manuel	Ancien directeur général Banorte Administrateur de Banorte	20.08.2019	Mexico	Oui
Urquiza Luna-Parra, Santiago	Président de <i>Bolsa Institucional de Valores</i> (BIVA)	20.05.2019	Mexico	Oui
Valenzuela del Rio, Alejandro	Directeur général de Banco Azteca Ancien directeur général de Banorte Administrateur de Grupo Elektra	03.06.2019	Mexico	Oui
Vázquez García, Rodrigo	Associé du cabinet Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cía	18.09.2018	Mexico	Oui

Source : élaboration propre

La méthode et les enjeux des entretiens

La méthode choisie pour réaliser les entretiens est celle de l'entretien ouvert. Lewis Anthony Dexter explique en effet, dans son ouvrage sur des entretiens réalisés auprès de membres du Congrès des États-Unis, qu'il importe de laisser une importante marge de manoeuvre aux élites interviewées (Dexter, 1970). Plus les entretiens sont ouverts, plus on maximise la possibilité d'accéder à un niveau d'information important. La plupart des chercheurs ayant enquêté sur les élites s'accordent en effet à dire que lorsque l'on cherche à appréhender les croyances, les attitudes et les valeurs des élites, l'entretien ouvert qui s'oriente vers la « conversation » produit les meilleurs résultats (Aberbach et Rockman, 1975).

Les objectifs des entretiens sont divers. Lorsque les dirigeants interviewés appartiennent au corpus, les entretiens relèvent du « récit » (de Sardan, 1995). Il s'agit avant tout de demander aux dirigeants de parler de leurs parcours et de leurs expériences personnelles afin de compléter l'étude de trajectoires en tenant compte des choix des individus et du contexte historique et familial. Pourquoi les dirigeants ont-ils choisis ou non de partir faire leurs études à l'étranger ? Comment sont-ils devenus administrateurs ou directeurs de l'une des principales entreprises du réseau ? Pourquoi et comment sont-ils passés du secteur public au secteur privé ? Ou pourquoi sont-ils restés dans le secteur privé tout au long de leur carrière ?

Lorsque les dirigeants n'appartiennent pas au corpus, les entretiens relèvent plutôt de la « consultation » (de Sardan, 1995). Afin de comprendre le contexte économique mexicain aujourd'hui, l'interlocuteur est invité à dire ce qu'il pense ou ce qu'il connaît de tel ou tel sujet. Nous avons ainsi interviewé des directeurs des deux places boursières du pays, le spécialiste des règles de gouvernement d'entreprise, la promotrice de l'insertion des femmes dans les conseils

d'administration de grandes entreprises mexicaines ainsi que les directeur et président du syndicat patronal mexicain, la Coparmex. Dans ce cas, l'entretien intervient en appui de rapports et de textes de lois, et permet de reconstruire les histoires en marge des normes et d'obtenir des renseignements impossibles à obtenir d'une autre manière. Prenons quelques exemples de questions auxquelles ces entretiens nous ont ainsi permis de répondre. Quelles sont les relations que le syndicat patronal entretient avec les autres organisations patronales et avec les différents dirigeants d'entreprise du pays ? Comment et pourquoi les normes de gouvernement d'entreprise ainsi que les normes comptables ont-elles été introduites au Mexique et quelles ont été les réactions des dirigeants du pays ? Quels sont les enjeux principaux de la *Bolsa Mexicana de Valores* (BMV) aujourd'hui ? Pourquoi et dans quel contexte une nouvelle place boursière, *Bolsa Institucional de Valores* (BIVA), a-t-elle été créée récemment ?

L'accès aux dirigeants et les stratégies de présentation de soi

L'accès aux dirigeants occupant une position de pouvoir dans le champ économique mexicain n'est pas des plus aisé, d'autant que le contexte électoral en 2017-2018 puis l'arrivée au pouvoir d'un président au discours anti-capitaliste, Andrés Manuel López Obrador, crée un climat de méfiance généralisé. Plusieurs stratégies de présentation de soi ont donc été mobilisées.

Tout d'abord, nous n'avons jamais mentionné les termes lourdement connotés tels que « élite » ou « capitalisme » ; notre sujet de recherche était systématiquement présenté de la manière la plus neutre possible : « l'évolution des grandes entreprises mexicaines au XXI^e siècle depuis l'ouverture de l'économie aux capitaux étrangers, la vente des grandes banques et la mise en place des règles de gouvernement d'entreprise ».

Ensuite, nous avons bénéficié du statut de chercheur étranger. Ezra Suleiman (1999 : 270) rappelle en effet que cela permet implicitement de se présenter comme étranger aux querelles partisans du pays. Par ailleurs, la France jouit d'une certaine aura au Mexique ; dans nos courriers et mails de demande d'entretien, nous avons donc toujours mentionné notre appartenance à un centre de recherche lié à l'ambassade de France, le *Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos* (CEMCA), qui est une UMIFRE rattachée au Ministère des affaires étrangères (MAE) et au Centre national de la recherche scientifique (CNRS).

Enfin, nous avons systématiquement joint notre *curriculum vitae* aux demandes d'entretien pour faire preuve d'une certaine transparence. Certains dirigeants connaissaient le système universitaire français et l'affiliation à l'Université Paris-Dauphine, connue pour former des dirigeants d'entreprise, leur a semblé être un gage d'appartenance au même monde. Plusieurs d'entre eux ont en effet reconnu avoir étudié notre parcours avant d'accepter l'entretien. Alejandro Valenzuela del Río, directeur général de Banco Azteca, nous a dit avoir noté avec curiosité que nous avons fondé une association pour aider des enfants d'une communauté indigène au Mexique ; David Ibarra Muñoz a pour sa part dit avoir été intéressé par notre projet de musique traditionnelle mexicaine. Le fait d'être une femme a par ailleurs sûrement facilité l'accès à cette population. Toujours est-il que plusieurs entretiens ont ainsi commencé sur le ton d'une conversation mondaine, les dirigeants se permettant de poser des questions sur notre statut marital, nos activités extra-académiques ou notre intérêt pour le Mexique de manière générale.

Les adresses postales, courriers électroniques et numéros de téléphone des dirigeants ne sont généralement pas accessibles au public. Nous avons donc contacté dans un premier temps ceux qui avaient un profil LinkedIn ainsi que les avocats, experts-comptables et fiscalistes dont l'adresse e-mail figurait sur les sites Internet des cabinets ; la moitié des messages sont restés sans réponse. Nous avons également adressé des demandes d'entretien via les départements de communication des entreprises du corpus ; en vain. Parallèlement, nous avons mobilisé nos réseaux personnels afin d'être recommandés auprès de grands dirigeants du corpus. C'est ainsi que des amis nous ont mis en contact avec Enrique Brémond, président honoraire du groupe Liverpool ; Héctor Hernández Pons, président directeur général de Grupo Herdez ; ou Juan Manuel Quiroga Garza, ancien directeur général de Banorte. Enfin, nous avons fait appel aux contacts de l'ambassade de France. L'ambassadrice, Anne Grillo, et le premier chancelier, François Vandeville, ont en effet demandé à deux reprises à nous rencontrer pour que nous leur présentions les premiers résultats de nos travaux. En échange, ils nous ont mis en relation avec Susana Canales Clariond, consul honoraire de France à Monterrey, elle-même issue d'une famille de l'élite économique du Nord du pays. Sa secrétaire s'est chargée d'adresser vingt-deux courriers à des dirigeants d'entreprise de Monterrey ; nous avons reçu quatre réponses positives.

Ces différentes stratégies nous ont permis d'interviewer une série de dirigeants occupant des fonctions variées : président et/ou directeur général de grands groupes ; membres du comité

exécutif ; administrateurs actionnaires ; administrateurs indépendants, experts en droit, fiscalité ou stratégie. Nous avons par ailleurs réussi à nous entretenir avec au moins un individu rattaché à chacune des entreprises du corpus, à l'exception de Wal-Mart de México et Grupo Bimbo.

Le déroulement des entretiens

La plupart des entretiens se sont déroulés dans le bureau des dirigeants ; deux d'entre eux ont eu lieu au café — María del Carmen Bernal et Elsa Beatriz García Bojorges — et trois directement au domicile de ces derniers — Enrique Brémont, David Ibarra Muñoz et Juan Manuel Quiroga Garza. La majorité des entretiens ont été enregistrés, même si certains dirigeants se sont opposés à la procédure ; l'un d'entre eux, contacté par mail, a même insisté pour répondre à nos questions par écrit. À plusieurs reprises, les dirigeants nous ont demandé d'éteindre le dictaphone, lorsque des sujets sensibles tels que la privatisation des banques étaient abordés.

Le tout premier entretien avec Enrique Brémont a été le plus difficile à mener, ce qui explique en partie pourquoi nous avons attendu ensuite plusieurs années avant d'oser à nouveau interviewer des dirigeants. Ce dernier, au cours du déjeuner, s'est refusé à parler de son travail dans le groupe qu'il a fondé, s'est cantonné à évoquer ses oeuvres caritatives, n'a pas voulu évoquer son enfance en France ni son processus d'immigration. Par ailleurs, notre manque de connaissance précis en début de thèse du contexte économique mexicain nous a placée en position de passivité. De manière générale, les dirigeants ont eu tendance à vouloir diriger les échanges et transformer parfois l'entretien en cours d'histoire économique. Fernando Elizondo Barragán a par exemple projeté un powerpoint au cours de notre rencontre sur l'histoire des groupes économiques du pays depuis la révolution mexicaine jusqu'aux années 1950.

Nous avons donc mené la plupart de nos entretiens en troisième et quatrième année de thèse, alors que nous avons acquis une connaissance précise du sujet et que nous étions en mesure de poser des questions pointues et de montrer notre connaissance des « dossiers » et du vocabulaire technique. Les entretiens commençaient généralement par une série de questions sur la trajectoire académique et professionnelle de nos interlocuteurs, avant de porter de manière plus générale sur l'histoire de l'entreprise, du cabinet ou de l'organisation dont ils étaient dirigeants. Dans certains cas, nous avons également posé directement aux dirigeants nos questions

fondamentales de recherche. Considèrent-ils que la direction d'entreprises mexicaines s'est internationalisée ? Comment perçoivent-ils la mise en place des règles de gouvernance d'entreprise ? Comment expliquent-ils la résistance du capitalisme familial au Mexique ? Quelles sont les relations entre l'État et les dirigeants d'entreprise ? Quelle est leur vision pour le développement du pays ?

Certains dirigeants ont été très libres dans l'échange et plusieurs entretiens ont duré jusqu'à trois heures. Plusieurs d'entre eux ont même cherché à poursuivre les échanges par email et envoyé des documents en appoint.

Notre travail porte ainsi à la fois sur un corpus d'individus et un corpus d'entreprises. L'étude des trajectoires académiques et professionnelles des dirigeants d'entreprise a été ainsi complétée par une analyse approfondie des rapports financiers des entreprises pour comprendre leur histoire, leurs secteurs d'activité, leurs stratégies de croissance et de financement.

Plusieurs méthodes quantitatives et qualitatives ont été mobilisées pour répondre à nos questions de recherche : des études statistiques de variables croisées dynamiques, une étude socio-démographique par le biais de l'analyse de correspondances multiples, une analyse de réseau, ainsi que des entretiens ouverts. Il convient par ailleurs de rappeler qu'en parallèle un travail d'analyse de documents a été réalisé, qu'il s'agisse des rapports annuels des entreprises, des nombreux textes de lois liés à la politique économique mexicaine ou des documents d'état civil pour reconstruire les généalogies des grandes familles de dirigeants d'entreprise.

Le croisement de plusieurs méthodes nous a ainsi permis de donner une profondeur à l'analyse statistique en tenant compte de l'histoire des individus, de leurs croyances et de leurs valeurs, mais aussi du contexte familial et économique. Nous sommes donc en mesure de proposer désormais une esquisse générale du champ du pouvoir économique mexicain en tenant compte des entreprises, des dirigeants, des grandes familles, des organisations et des réseaux.

PARTIE II

Partie II :

Histoire et état du capitalisme mexicain aujourd'hui

Afin d'observer et d'interpréter la structure du champ du pouvoir économique mexicain aujourd'hui, il importe de caractériser le contexte politique, social et économique dans lequel les dirigeants d'entreprise évoluent et de comprendre l'histoire des principaux groupes économiques privés du pays. Cette étape est d'autant plus importante que notre étude est réalisée dans un contexte étranger, méconnu de la plupart des lecteurs français.

Sans prétendre à un travail d'historien, mais en tenant compte des grands débats historiographiques, le chapitre 3 propose une brève histoire du capitalisme mexicain et des relations entre les dirigeants d'entreprise et l'État. Quelles sont les caractéristiques du processus d'industrialisation du Mexique et de constitution de grandes entreprises à la fin du XIXe et au début du XXe siècle ? Comment le modèle de développement économique mis en place à l'issue de la révolution mexicaine, caractérisé par un fort protectionnisme et interventionnisme de l'État, a cédé la place à un modèle économique libéral ouvert sur l'étranger ? Quel rôle ont joué les dirigeants d'entreprise dans la mise en place de ce nouveau paradigme et comment se sont-ils adaptés aux crises successives et à la transition économique ?

Le chapitre 4 s'attèle ensuite à présenter le contexte économique et financier actuel, ainsi que les caractéristiques de grandes entreprises de notre corpus entre 2000 et 2015. À quelles stratégies les dirigeants d'entreprise mexicains ont fait appel pour faire face à la concurrence internationale et assurer la croissance de leurs activités ? Dans un contexte économique et politique changeant, comment les actionnaires majoritaires ont-ils réussi à conserver le contrôle du capital de leurs entreprises ? Auprès de quelles institutions obtiennent-ils désormais des financements ? Peut-on parler de capitalisme familial à l'heure de la financiarisation de l'économie ?

Chapitre 3 :

Du capitalisme d'État au modèle néolibéral

Pour analyser le champ du pouvoir économique ainsi que les rouages actuels du capitalisme au Mexique, il importe avant tout de se pencher sur l'histoire économique du pays. Dans quel contexte ont été créées les grandes entreprises mexicaines, et plus particulièrement celles de notre corpus ? Dans quelle mesure leur expansion et consolidation ont été permises par les orientations politiques du gouvernement ? Comment s'est opérée au Mexique la transition dans les années 1990 d'un capitalisme d'État à un modèle économique libéral ? Les dirigeants d'entreprise ont-ils influencé les politiques publiques avant et pendant la transition ? Quelles relations ont-ils entretenus avec les élites politiques ?

Autant de questions auxquelles nous nous proposons de répondre au fil des prochaines pages afin de donner une profondeur historique à notre étude sociologique des dirigeants d'entreprise mexicains aujourd'hui. Ce chapitre, conçu selon un axe chronologique, s'appuie essentiellement sur une vaste bibliographie et propose une synthèse de l'histoire économique mexicaine et des principaux débats historiographiques.

1. 1930-1970 : Le capitalisme d'État au Mexique

a. Les débuts de l'industrialisation au XIXe siècle

« Le capitalisme moderne au Mexique est né à l'époque du Porfiriato », explique Sergio Chagoya Diaz, administrateur suppléant de Kimberly-Clark de México, au cours d'un entretien. Cette affirmation fait consensus parmi les chercheurs mexicains qui considèrent qu'avant la prise du pouvoir par Porfirio Diaz en 1876, le Mexique présente un fort retard de développement économique.

La création de grandes entreprises sous le Porfiriat

Pendant la période coloniale et jusqu'à son indépendance en 1821, cette division administrative de l'empire espagnol appelée Vice-Royauté de la Nouvelle Espagne se trouve sous contrôle de la couronne des Bourbons et d'institutions considérées, dans une perspective anti-colonialiste, comme interventionnistes et arbitraires (Coatsworth, 1990 : 98-99). L'existence de monopoles productifs et du monopole marchand du *Consulado de Comerciantes de México* limite fortement le développement commercial et industriel du pays (Pérez, 1989). Hormis quelques grandes structures, comme l'entreprise publique du tabac (Céspedes, 1992 ; Deans, 1992) ou la compagnie minière de Valenciana, les unités productives sont pour la plupart de caractère familial et reposent sur une technologie traditionnelle et une administration rudimentaire (Marichal, 1997 : 22). C'est également le cas de toutes les grandes exploitations agricoles du pays : haciendas, latifundios ou plantations (Van Young, 1986).

Par la suite, les guerres d'indépendance (1810-1820) ont un impact économique profond sur les premières décennies de la République (Romero, 1994). La fragmentation des marchés régionaux, le coût élevé des transports et des taux d'intérêt, le manque de capitaux, l'instabilité politique et sociale (Marichal, 1997 : 22) expliquent notamment les difficultés de développement des entreprises. Le premier Code du commerce, inspiré du Code espagnol de 1829 et baptisé « Código de Lares », entre en vigueur en 1854 et instaure la distinction entre les sociétés en commandite, les sociétés collectives et les sociétés anonymes ; mais il est abrogé deux ans plus tard et ne retrouve son effectivité qu'en 1863, quelques années après la publication de *Constitución Política de la República Mexicana* (1857) qui autorise l'État à légiférer en matière commerciale (Coatsworth, 1990 ; De Pina, 1994).

Le Porfiriat¹⁰ (1870-1910) marque donc le début de l'industrialisation du pays, la création des grandes entreprises modernes et la constitution de la bourgeoisie mexicaine comme classe sociale à part entière (Alba, 1990). La constitution des premières banques nationales — Banco Nacional de México (Banamex) et Banco Mercantil de México qui fusionnent en 1884 — en charge de la trésorerie du gouvernement et de l'émission de la monnaie consacre la ville de Mexico comme capitale financière du pays, entraîne la réduction des taux d'intérêt et le

¹⁰ Nom donné à la période de l'histoire du Mexique qui débute en 1876 par la prise de pouvoir par Porfirio Díaz qui renverse le gouvernement libéral de Sebastián Lerdo de Tejada et instaure un régime autoritaire.

développement des marchés de capitaux locaux (Turrent, 1988 ; Marichal, 1997). En parallèle, le développement du réseau ferroviaire (Huerta, 1993) permet la consolidation du marché interne. Et le renforcement du cadre institutionnel et juridique — *Código de Comercio* de 1883, *Código de Minería de la Nación* de 1886, *Ley General de Instituciones de Crédito* de 1897 — facilite l'afflux de capitaux étrangers (Ceceña, 1976).

C'est donc à cette époque qu'a lieu la première vague d'industrialisation (Haber, 1992) et que se créent au Mexique, comme aux États-Unis (Chandler, 1977), les premières grandes entreprises modernes qui utilisent des techniques de production massive pour satisfaire un marché de plus en plus important : des sociétés anonymes industrielles dans le Nord du pays autour de la production de ciment, de bière et de verre (Cerutti, 1992), quelques grands consortiums du secteur textile dans la région de Puebla (Gamboa, 1985), ainsi que des entreprises de construction en charge des grands travaux publics (Trujillo, 1994). C'est aussi à cette époque que se développe l'industrie minière et pétrolière (Sotelo, 1994) grâce à l'apport de technologies et de capitaux étrangers.

Plusieurs entreprises de notre corpus datent ainsi de la fin du XIXe ou du début du XXe siècle. Les origines des groupes Femsa et Alfa remontent en effet à la création de la brasserie Cervecería Cuauhtémoc et de l'usine sidérurgique Compañía Fundidora de Fierro y Acero dans les années 1890 ; la chaîne de grands magasins Palacio de Hierro, qui appartient aujourd'hui au Grupo Bal, est également fondée en 1891 par les familles Gassier, Reynaud, Tron et Léautaud. Ces fondateurs d'entreprise sont considérés par la plupart des historiens comme la première génération de « capitalistes » mexicains (Brandenburg, 1964 : 98).

L'influence des hauts fonctionnaires et des capitaux étrangers

Deux traits caractéristiques du capitalisme mexicain à ses débuts doivent être soulignés afin de comprendre les conditions de développement des grandes entreprises du pays.

Tout d'abord, sous le Porfiriat, les dirigeants d'entreprise, et notamment les jeunes banquiers, entretiennent des relations étroites avec le gouvernement. La plupart des haut-fonctionnaires de l'époque, appelés « les scientifiques », sont également actionnaires des grandes entreprises du pays. José Yves Limantour, *Secretario de Hacienda y Crédito Público* sous Porfirio Díaz, est le frère de Julio Limantour, administrateur de Banamex, et entretient lui-même des liens très

proches avec le milieu bancaire. Des hommes d'affaires de tous bords briguent par ailleurs à cette époque des postes de gouverneur, comme le propriétaire d'immenses haciendas de henequen, Olegario Molina dans l'État du Yucatán, ou un peu plus tôt le commerçant Santiago Vidaurri dans l'État de Nuevo León (Cerutti, 1983), l'industriel du secteur textile José Palomar dans l'État de Jalisco (Alba, 1990), ou le propriétaire foncier et entrepreneur du secteur minier, Luis Terrazas, dans l'État de Chihuahua (Wasserman, 1988).

Ensuite, la naissance des entreprises industrielles et financières au Mexique a lieu sous le signe d'une forte dépendance aux technologies et capitaux étrangers, notamment européens et étatsuniens. C'est grâce aux fonds levés sur les places boursières de Boston et New York que se développe le réseau ferroviaire national et grâce à des capitaux français, allemands et anglais que se crée le système bancaire du pays. On estime qu'en 1910, le total des investissements étrangers s'élève à 2 000 millions de dollars, ce qui représente entre 67 et 73% de la somme totale de capitaux investis dans le pays (Haber, 1992 : 27). Une élite économique étrangère se constitue ainsi à l'époque du Porfiriat. Des Français, attirés par le *Tratado de Amistad, Comercio y Navegación* signé par le gouvernement de Porfirio Diaz avec la France, débarquent par exemple d'un petit village des Alpes de Haute-Provence, Barcelonnette, pour fonder les premières entreprises de production et de distribution textile du pays. Par ailleurs, à la tête des deux premières entreprises pétrolières du pays se trouvent un nord-américain, Edward Doheny, et un britannique, Weetman Pearson.

Les dirigeants d'entreprise dans la révolution mexicaine

La révolution mexicaine, qui éclate en 1910, suscite des réactions variées parmi les hommes d'affaires du pays. Francisco I. Madero, révolutionnaire de la première heure et fondateur en 1909 du *Partido Nacional Antireeleccionista*, mais aussi héritier d'une famille de grands propriétaires terriens et miniers du Nord du pays, devient Président de la République en 1911 et se heurte à la difficile tâche de maintenir la paix face à l'apparition de plusieurs mouvements armés aux quatre coins du territoire. Deux ans plus tard, alors qu'il est en pleine déroute, de nombreux dirigeants d'entreprise décident de retirer leurs capitaux du pays, de s'exiler temporairement aux États-Unis et de participer depuis l'étranger à la lutte pour le pouvoir.

Si la famille Terrazas finance la rébellion de Pascual Orozco dans le Nord du pays (Wasserman, 1987), la plupart des hommes d'affaires de la capitale, comme Ignacio de la Torre y Mier — un important exportateur de sucre —, apportent leur soutien à Victoriano Huerta, un militaire « contre-révolutionnaire » qui, avec l'appui de l'ambassadeur des États-Unis, parvient à prendre la tête du gouvernement mexicain entre 1913 et 1914. « Une bonne partie de la classe haute souhaite alors le retour d'un régime autoritaire pour rétablir la paix, soumettre à feu et à sang les mécontents et assurer leur pérennité à la tête de la société » (Collado, 2000 : 72). Les grands banquiers mexicains accordent donc deux prêts importants au gouvernement de Victoriano Huerta, les « bonos Huerta », pour financer la lutte armée. En vain.

Fin 1914, Venustiano Carranza, alors gouverneur de l'État de Coahuila et à la tête de l'*Ejército Constitucionalista*, lui-même héritier d'une riche famille installée en politique, sort vainqueur d'années de conflits armés et prend la tête de l'exécutif du pays. Partisan du respect de la légalité constitutionnelle, il lance le grand chantier de la rédaction de la Constitution. Les hommes d'affaires exilés ou contre-révolutionnaires tentent alors de négocier avec ce dernier pour récupérer les biens qui leur ont été confisqués. La famille Garza par exemple, exilée au Texas, se sert de ses relations aux États-Unis pour faire pression sur le gouvernement et exiger la restitution de la Cervecería Cuauhtémoc, saisie en 1914 (Collado, 2000 : 72) et à l'origine des groupes Alfa et Femsa de notre corpus.

L'impact de la révolution mexicaine (1910-1917) sur le processus d'industrialisation fait débat parmi les historiens. Si tous s'accordent à dire que la révolution n'a pas détruit définitivement les installations industrielles, John Womack (1992) affirme, dans un essai polémique, que la révolution n'a eu aucun impact significatif sur l'économie du pays. D'autres auteurs (Gamboa, 1985 ; Collado, 2000) assurent en revanche que la rupture des circuits commerciaux suite à l'exploitation des voies ferroviaires à des fins militaires, l'insécurité entraînant par exemple la mise à sac et l'incendie des fabriques textiles de Puebla, les prêts forcés et autres impôts mis en place par les différents chefs militaires, le chaos monétaire dû à l'émission d'un papier monnaie distinct par chaque faction révolutionnaire sont à l'origine d'un ralentissement notable de l'économie mexicaine et de pertes importantes pour tous les hommes d'affaires du pays.

b. 1917-1930 : Les tensions du gouvernement avec les dirigeants d'entreprise

Peu après la promulgation de la nouvelle Constitution — la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* — en février 1917, Venustiano Carranza est élu Président de la République (1917-1920). Le nouveau régime, de type présidentieliste, attribue des pouvoirs importants au chef de l'État, chargé entre autres de désigner son successeur à l'élection présidentielle. La nouvelle Constitution ne se limite pas à établir les bases de l'organisation politique du pays (souveraineté nationale, séparation des pouvoirs, système fédéral) et à reconnaître et protéger les droits individuels des citoyens. Elle garantit également des droits sociaux (droit à l'éducation, à la santé, à un environnement sain, à un travail digne, etc.) et pose les bases d'un système d'économie mixte. Tout en réaffirmant les règles de libre-concurrence, elle place l'État à la tête du développement du pays (article 25), le charge de la planification de l'économie (article 26) et du contrôle exclusif des secteurs stratégiques : postes, télégraphes et radios, pétrole et hydrocarbures, pétrochimie de base, matériels radioactifs et génération d'électricité (article 28).

Les articles de la Constitution allant à l'encontre des intérêts des dirigeants d'entreprise

Sans remettre en cause les fondements du capitalisme, le nouveau gouvernement révolutionnaire cherche à établir un nouvel ordre plus nationaliste et populaire, ce qui entraîne de nombreuses tensions avec les dirigeants d'entreprise de l'époque.

D'un côté, plusieurs mesures gouvernementales affectent considérablement les affaires des banquiers que le Président de la République, Venustiano Carranza, veut faire plier en guise de représailles à leur soutien au contre-révolutionnaire Victoriano Huerta. Dans un premier temps, la *Comisión Reguladora e Inspectoría de Instituciones de Crédito*, créée en 1915, ordonne la fermeture de quinze institutions de crédit ; seules neuf banques sont autorisées à poursuivre leurs opérations. L'année suivante, le Président fait abroger l'ensemble des concessions bancaires et décrète la saisie des fonds. Quelques années plus tard, après l'assassinat de Venustiano Carranza et l'élection d'Alvaro Obregón à la Présidence de la République (1920-1924), le gouvernement, contraint de négocier avec les financiers afin de rétablir le crédit et la circulation fiduciaire, met fin à la saisie et accepte de reconnaître la dette de l'État, à l'exception des « bonos Huerta ».

Dans un second temps, la création de la Banque centrale ou *Banco de México*, prévue par l'article 28 de la Constitution, mais effective à partir de 1925 sous la présidence de Plutarco Elías Calles (1924-1928), entraîne la mise en place d'un monopole d'État de l'émission de billets. 51% du capital de la Banque centrale (actions série A) appartiennent au gouvernement et 49% (actions série B sans droit de vote) sont ouverts aux capitaux privés. En réalité, sur un capital de cent millions de pesos, les investisseurs privés n'engagent au départ que deux millions de pesos pour marquer leur mécontentement (Zebadúa, 1994 : 70). La nouvelle Banque centrale permet en effet au gouvernement de recouvrer une souveraineté financière et de s'autonomiser des banques.

De l'autre, plusieurs articles constitutionnels ne sont pas au goût des dirigeants d'entreprise des secteurs primaire et secondaire. Après un âpre combat, les industriels sont contraints d'accepter l'article 123 qui garantit les droits du travail — journée de huit heures, réduction du temps de travail à sept heures pour les jeunes âgés de 12 à 16 ans, paiement du septième jour, salaire minimum, conseils de conciliation et d'arbitrage en cas de conflits, obligation d'assurer aux travailleurs un logement à bas prix, l'accès à l'école et aux services de soin — et établit la participation obligatoire des syndicats à certaines décisions administratives des entreprises. Les exploitants miniers et pétroliers sont, quant à eux, fortement affectés par l'article 27 qui affirme que la propriété des terres, des cours d'eaux et des ressources naturelles, comprise dans les limites du territoire national, revient en premier lieu à la nation. Si la propriété des terres peut être transmise à des particuliers sous la forme de propriété privée, celle du sous-sol et de ses richesses est directe, inaliénable et imprescriptible. Deux décennies plus tard, en 1938, après une longue bataille des compagnies pétrolières étrangères qui tentent par tous les moyens d'empêcher l'annulation des concessions — pressions diplomatiques, menaces d'invasion militaire et recours juridiques — et en dépit de leur victoire éphémère en 1923 au moment de la signature du Traité de Bucareli entre le Mexique et les États-Unis, la nationalisation de l'industrie pétrolière est décrétée.

Enfin, l'article 27 a une autre implication de taille majeure pour les propriétaires terriens et exploitants agricoles : la réforme agraire. Les villages manquant de terres et de ressources en eau ont désormais le droit d'en être dotés en se servant dans les propriétés alentour. L'hacienda est présentée « comme l'obstacle à détruire, un vestige de l'ancien régime et la principale source d'inégalité sociale » (Tortolero, 2016 : 23). La réforme agraire, mise en place sous le gouvernement de Lázaro Cárdenas (1934-1940), institue ainsi la propriété collective des terres :

les *ejidos* ne peuvent être ni vendus ni hypothéqués et leur usufruit est accordé à des particuliers à condition de les cultiver, sous peine sinon de se les voir confisquer.

Les dirigeants d'entreprise à l'époque post-révolutionnaire

Les conséquences directes de ces réformes post-révolutionnaires sur les grands dirigeants d'entreprise de l'époque sont variées. Si les propriétaires terriens, dépendant de l'exploitation des terres, sont fortement affectés par le démantèlement des haciendas, les industriels de l'Ancien Régime survivent pour la plupart à la révolution. Certes la hausse des droits des travailleurs entraîne une diminution de leurs bénéfices et l'apparition des syndicats limite leur contrôle des processus productifs, mais ils parviennent à se faire restituer leurs entreprises, puis à les consolider.

En parallèle, de nouveaux capitalistes apparaissent au Mexique à cette époque. Peu de travaux existent sur la conversion des hommes politiques révolutionnaires en dirigeants d'entreprise mais les recherches de Hans Werner Tobler (1985) sur les hommes politiques originaires de l'État de Sonora montrent que le capital politique est à l'époque facilement converti en capital économique : l'ancien président Álvaro Obregón (1920-1924) se lance ainsi dans les plantations de blé et de coton ; son successeur Plutarco Elías Calles (1924-1928) dans les raffineries de sucre ; le président intérimaire Abelardo L. Rodríguez (1932-1934) dans le secteur bancaire ; l'ancien gouverneur, Aarón Sáenz Garza (1927-1931), dans la banque et les compagnies d'aviation. Le poids de cette bourgeoisie révolutionnaire demeure pour autant modeste dans les années qui suivent la révolution et la fusion avec la vieille élite économique de l'Ancien Régime n'a lieu après la Seconde Guerre mondiale par le biais d'alliances matrimoniales. Selon Nora Hamilton (1986), l'apparition de capitalistes révolutionnaires est consciemment favorisée par le gouvernement, notamment sous l'administration de Plutarco Elías Calles (1924-1928), afin de faire dévier leurs ambitions politiques vers le monde des affaires. D'autres historiens comme Maria del Carmen Collado (2000) nuancent ces thèses en rappelant que ces cas de conversion de capital politique en capital économique restent limités et que les ressources économiques ne sont mobilisées par ces individus que dans le but d'accéder au pouvoir politique.

Ainsi, contrairement à la révolution russe, au Mexique, « les révolutionnaires qui accèdent au pouvoir ne sont pas anticapitalistes. Ils aspirent à une réforme du capitalisme qui respecterait les droits des ouvriers et des paysans et garantirait l'intervention de l'État dans les conflits entre les classes sociales et son rôle actif dans l'économie » (Collado, 2000 : 88).

c. 1930-1970 : L'État, agent du développement économique

En pratique, le modèle d'économie mixte prévu par la Constitution commence à se mettre en place dans les années 1930 pendant la Grande Dépression, alors que la crise économique mondiale de 1929 entraîne la chute des exportations de produits mexicains. La Seconde Guerre mondiale offre ensuite l'occasion au pays de développer sa production locale et d'augmenter à l'étranger ses ventes de biens de consommation (textile, ciment, produits alimentaires, tabac, bière, matériaux de construction, sidérurgie).

Pourtant, c'est seulement dans les années 1950, au moment de la création de la *Comisión económica para América Latina de la ONU* (CEPAL), que ce modèle économique trouve une justification théorique. Ce centre de recherche devient le coeur de l'école structuraliste en Amérique latine et s'intéresse à l'impact des institutions et de la structure productive sur la dynamique économique des pays en voie de développement. Les économistes Raúl Prebisch et Celso Furtado développent alors les concepts de centre/périphérie et d'échanges inégaux entre les pays exportant du capital et ceux exportant des matières premières. Influencés par les travaux de Keynes, ils revendiquent l'importance de l'État dans le processus d'industrialisation et recommandent d'un côté la mise en place d'une « politique de substitution des importations » pour protéger l'industrie nationale de la concurrence étrangère et, de l'autre, l'établissement d'une structure de production dans laquelle le secteur public se développe en appui à l'industrialisation. En 1950, la promulgation de la *Ley de Atribuciones del Ejecutivo en Materia Económica* au Mexique accorde ainsi au pouvoir exécutif la possibilité de planifier la production et la distribution de marchandises, mais aussi celle de fixer les prix et d'imposer des restrictions en matière d'importations et d'exportations.

Le développement des entreprises du secteur public

Bien vite, l'État mexicain devient le premier employeur et producteur du pays.

À la fin des années 1920, peu après la création de la Banque centrale, de nombreuses banques para-étatiques sont fondées pour faire face à la destruction du système financier et dynamiser le développement industriel et agricole du pays. On peut citer notamment Banco Nacional de Crédito Agrícola en 1926, Nacional Financiera (Nafin) en 1934, Banco Nacional de Crédito Ejidal en 1935 et Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) en 1937.

Plusieurs monopoles publics sont également établis dans les secteurs où l'ampleur des capitaux requis ou le manque de rentabilité rendent les investisseurs privés frileux. En 1925, la *Comisión Nacional de Caminos* est fondée pour développer le réseau routier. En 1937, l'entreprise Ferrocarriles Nacionales de México, en charge du transport ferroviaire, est nationalisée. La même année, la *Comisión Federal de Electricidad* (CFE) est créée afin d'assurer la génération, transmission et distribution d'électricité à bas coût dans les campagnes. La nationalisation complète des secteurs stratégiques de l'économie, établie par l'article 27 de la Constitution, tarde pour autant à se mettre en place. Ce n'est qu'en 1960, sous le gouvernement d'Adolfo López Mateos (1958-1964), que l'expropriation de la *Compañía de Luz y Fuerza del Centro* est réalisée afin de doter CFE du monopole de la génération d'électricité. Cette même année est également décrétée la fin effective des contrats et concessions pétrolières, alors même que la nationalisation du pétrole et la création de Petróleos Mexicanos (Pemex) avait été annoncée plus de vingt ans auparavant, en 1938.

En parallèle, les banques para-étatiques, notamment Nafin, soutiennent la création de nombreuses entreprises publiques chargées de produire des biens intermédiaires et de stimuler l'économie nationale. On peut citer par exemple l'établissement de Fertilizantes Mexicanos (engrais), Altos Hornos de México (sidérurgie), Diesel Nacional (essence) ou Constructora de Carros de Ferrocarril (locomotives). De 1940 à 1954, l'épargne permet de financer le déficit public, mais à partir de 1954, Nafin devient l'intermédiaire chargé d'emprunter auprès d'organismes étrangers de financement et d'organisations internationales comme la Banque Mondiale (Gollas, 2003 : 11-12). La dette du pays à l'extérieur commence alors à augmenter de manière constante.

Ainsi, en 1969, l'État mexicain contrôle 53 des 500 plus grandes entreprises du pays et participe au capital de nombreuses autres entreprises de la liste. Le capital des entreprises publiques s'élève à 32 800 millions de pesos et représente 48% du capital total des 500 entreprises (Ceceña, 2007 : 259).

La mise en place d'un modèle protectionniste

Parallèlement à cette politique d'investissement, l'État met en place une politique protectionniste de substitution des importations pour protéger l'industrie naissante.

D'un côté, les dévaluations de la monnaie permettent de stimuler la participation du secteur privé et de garantir la compétitivité des produits mexicains à l'étranger. CFE et Pemex sont par ailleurs chargées de fournir à bas prix de l'électricité et du pétrole aux entreprises privées, les banques de développement d'octroyer des crédits aux industries à un faible taux d'intérêt. La *Ley de Fomento de Industrias de Transformación*, promulguée en 1945, accorde également de nombreux subsides et exemptions fiscales aux entreprises. Dix ans plus tard, la *Ley de Industrias Nuevas y Necesarias* étend ce type de mesures aux industries opérant dans des branches de l'économie où la production ne suffit pas à satisfaire la demande interne. Enfin, les contrats publics auprès d'entreprises privées se multiplient dans le cadre notamment des nombreux chantiers de construction à travers le pays.

De l'autre, l'État se charge de fixer les tarifs douaniers afin de freiner les importations et de stimuler les exportations. Dès 1930, des droits de douane très faibles sont instaurés pour l'importation de certaines matières premières, tandis que des barrières douanières élevées bloquent l'importation de produits manufacturés. 2 771 groupes d'articles sont taxés et 4 strictement interdits (Véliz, 1954 : 109). Dans les années 1950, les permis et licences d'importation sont généralisés pour limiter l'accès au marché interne de la majeure partie des produits étrangers. La proportion du total d'importations nécessitant une licence augmente de 38% en 1956 à 65% en 1964 (Gollas, 2003 : 13).

Le contrôle des investissements étrangers

Enfin, dans une logique nationaliste, la participation des capitaux étrangers, notamment dans les secteurs stratégiques de l'économie du pays, est fortement contrôlée. En 1944, le Président Manuel Ávila Camacho (1940-1946) décrète que la part des capitaux mexicains doit toujours représenter au moins 51% du capital social des entreprises et que des nationaux doivent être à la tête de leur administration. Sous la pression des investisseurs étrangers, le nombre de branches économiques concernées par cette décision est progressivement réduit. Au début des années 1960, le gouvernement décide par ailleurs de promouvoir l'achat des mines par les dirigeants d'entreprise mexicains et réduit de 50% les impôts des entreprises minières au capital majoritairement mexicain. L'État investit également dans de nombreuses entreprises afin de les conserver sous contrôle national ; c'est le cas notamment de deux entreprises qui font aujourd'hui partie de notre corpus : la compagnie de téléphone, Teléfonos de México (Telmex), et l'entreprise du secteur de la métallurgie, la Compañía Metalúrgica Mexicana Peñoles, devenues Industrias Peñoles.

Suite à la Grande Dépression, au cours du sexennat de Lázaro Cárdenas (1934-1940), les investissements directs étrangers chutent de 42% (Dussel, 2000 : 11), mais dès la fin de la Seconde guerre mondiale, on assiste au Mexique à un retour des investissements étrangers dans les industries de biens de consommation (produits chimiques, pharmaceutiques, automobile, machinerie, appareils électriques, aliments, etc.) et de services, moins contrôlées par le gouvernement. La relative fermeture du marché mexicain à la concurrence de produits et services étrangers ainsi que la stabilité des taux de change fixés par l'État représentent paradoxalement des incitations majeures pour les investisseurs étrangers. Si le taux de croissance moyen annuel de l'investissement direct étranger dans les années 1950 est de 2,3%, il passe à 8,1% entre 1961 et 1970. En 1970, selon plusieurs estimations, le capital étranger représente plus de 20% du PIB manufacturier. (Dussel, 2000 : 11). La part des États-Unis dans le total de l'investissement direct étranger ne cesse d'augmenter et passe de 63,7% en 1940 à 78,1% en 1973 (Sepúlveda et Chumacero, 1973).

Plusieurs entreprises de notre corpus bénéficient ainsi entre les années 1940 et 1970 d'investissements étrangers. La chaîne de supermarchés Bodegas Aurrerá, rachetée en 2000 par Wal-Mart Stores, est ainsi contrôlée à l'époque par les actionnaires du Banco de Comercio

(Bancomer) et par la firme étasunienne Jewel Tea, Co. La chaîne de restaurants Sanborn's Hermanos, qui fait aujourd'hui partie de Grupo Carso, appartient également à l'époque à 51% au Banco Comercial Mexicano et à 49% à Walgreen Co. des États-Unis.

Enfin, plusieurs entreprises étrangères s'implantent au Mexique à cette époque par le biais d'acquisitions. En 1959, Kimberly-Clark Corporation rachète l'usine de papier La Aurora, créée en 1925 à Naucalpan de Juárez, pour former Kimberly-Clark de México (KCM), aujourd'hui l'une des principales entreprises du pays et de notre corpus.

d. 1930-1970 : La consolidation des grandes entreprises mexicaines

La politique de substitutions des importations, mise en place par les gouvernements post-révolutionnaires au Mexique, assure pendant plusieurs décennies le développement économique du pays. Les années 1950, 1960 et 1970 sont ainsi marquées par une forte expansion du marché intérieur, une grande stabilité financière et la croissance de l'économie à un taux moyen de 6,5 à 7% par an (Salas Porras et Luna, 2012). On parle alors de « miracle mexicain ». C'est à cette époque, en plein « développement stabilisateur », que se consolident plusieurs entreprises industrielles de notre corpus.

La croissance du marché intérieur : les cas de Cemex et Bimbo

Prenons tout d'abord le cas de Cemex. L'usine Cementos Hidalgo est ouverte en 1906 sous la direction d'Alberto G. Cárdenas, grâce aux capitaux de nombreux investisseurs de la région de Monterrey, mais surtout grâce aux fonds investis par le nord-américain J.F. Brittingham qui devient président de la compagnie. En trois ans, sa capacité de production double et atteint 66 000 tonnes de ciment par an. L'éclatement de la révolution contraint les propriétaires à fermer l'usine en 1912 faute d'électricité et de voies de communication fiables. Ce n'est qu'en 1919 que les activités reprennent. La même année, Lorenzo H. Zambrano Gutiérrez fonde une autre usine de ciment dans la région, Cementos Portland Monterrey. Les deux usines fusionnent en 1931 pour former Cementos Mexicanos, S.A, ou Cemex. À cette même époque, de nombreuses cimenteries se développent dans le pays grâce aux subsides du gouvernement, au faible coût de l'électricité et à la croissance du marché interne. La production nationale de ciment passe de 1,5

millions de tonnes en 1948 à 3,5 millions en 1960. Et entre 1948 et 1970, les capacités de production de Cemex augmentent de 322% pour atteindre 1,14 million de tonnes par an (Barragán et Cerutti, 2003 : 2-3).

Grupo Bimbo est un autre exemple intéressant. En 1945, Lorenzo Servitje, Roberto Servitje, José T. Mata, Jaime Sendra, Jaime Jorba et Alfonso Velasco fondent l'usine de Panificación Bimbo, consacrée à la production de pain industriel. Trois ans plus tard, la marque propose déjà neuf produits différents qu'elle distribue principalement dans la ville de Mexico et ses alentours par le biais d'un réseau de distribution de journaux. À partir de 1949, le développement de l'infrastructure routière dans le pays permet progressivement à l'entreprise d'accéder à des circuits de distribution plus vastes et pousse ses dirigeants à acheter une flotte de 38 camions. À la fin des années 1970, Grupo Bimbo compte douze usines, plus de quinze marques et une soixantaine de produits. En trente-quatre ans, son capital s'est multiplié par plus de 6 000.

Le développement des contrats publics : le cas de Empresas ICA et Grupo México

D'autres entreprises se développent grâce aux contrats publics. C'est le cas notamment de l'entreprise Ingenieros Civiles Asociados (ICA), fondée en 1947 par dix-sept jeunes ingénieurs à la tête desquels se trouve Bernardo Quintana Arrijoja. Ils décident ensemble d'offrir leurs services de construction à l'État mexicain afin de contrer les entreprises étrangères et de bénéficier des nombreux chantiers de travaux publics. Quelques jours après sa création, l'entreprise gagne le contrat du chantier du Multifamiliar Alemán aux dépens d'entreprises de construction anglaises et étasuniennes jusque-là favorisées dans le pays. Au début des années 1950, l'État confie à ICA la construction du Stade Olympique de la Cité Universitaire, celle de la ville nouvelle Ciudad Satélite et du pont Belisario Domínguez au-dessus du Cañón del Sumidero. Pour répondre à la demande croissante du secteur public, ICA crée plusieurs entreprises de construction spécialisées dans les voies publiques, les conduits, les équipements ou l'administration de biens immobiliers notamment. Dans les années 1960, ICA est chargée de la construction de la centrale hydroélectrique de l'Infiernillo, le plus grand chantier du Mexique à l'époque, de nombreux barrages, du Stade Azteca, des premières lignes de métro et du Palais des Sports, entre autres ouvrages de travaux publics.

De la même manière, Grupo México, alors appelé Grupo Industrial Minera Mexico (GIMMEX), est à l'origine une entreprise de construction, fondée en 1942 sous le nom de México Compañía Constructora, qui se développe grâce aux contrats publics. C'est dans les années 1960, suite à la promulgation de la *Ley Minera* qui oblige les mines à compter 51% de capital mexicain, que le groupe prend son essor avec le rachat de 51% du capital de Asarco Mexicana à American Smelting and Refining Company et de la mine de cuivre La Caridad.

Ces quelques exemples tirés des entreprises de notre corpus montrent comment les politiques d'interventionnisme étatique et de substitution des importations permettent à de grands groupes privés mexicains de se développer rapidement entre les années 1930 et 1970. Loin de vouloir mettre fin au capitalisme, l'État mexicain post-révolutionnaire collabore avec les dirigeants d'entreprise pour oeuvrer à l'industrialisation et au développement du pays, mais il les cantonne à un rôle strictement économique.

e. 1930-1970 : La mise au pas des dirigeants d'entreprise

À l'issue de la révolution, la société mexicaine commence à s'organiser autour d'un État fort et d'un parti unique, le *Partido Nacional Revolucionario*, créé en 1929, puis successivement renommé *Partido de la Revolución Mexicana* en 1938 et *Partido Revolucionario Institucional* (PRI) en 1946.

Le pacte « corporatiste » et la création des chambres de commerce et d'industrie

Les différents secteurs de la société sont représentés au sein du parti par le biais d'organisations populaires selon un modèle dit « corporatiste ».

Le « corporatisme » à la mexicaine peut être défini, selon les termes de Philippe Schmitter, comme « *un système de représentation d'intérêts dans lequel les unités constituantes de la société sont organisées en un nombre limité de catégories singulières et non concurrentes, hiérarchiquement organisées et fonctionnellement différenciées. Elles sont reconnues et autorisées, voire même créées par l'État, et jouissent du monopole exclusif de la représentation au sein de leurs catégories respectives. En contrepartie, elles sont sommées d'accepter un certain contrôle étatique dans la sélection de leurs dirigeants et dans la formulation de leurs revendications* » (Ocampo, 1992 : 46).

Ainsi, tandis que l'État s'engage à redistribuer les richesses et à garantir une série de prestations économiques et sociales aux ouvriers et paysans, les organisations populaires « acceptent de subordonner leurs intérêts particuliers à ceux plus élevés de la nation » (Bizberg, 2003 : 314) et à se mobiliser en faveur du parti au pouvoir. Le contrôle des syndicats ouvriers est assuré par leurs obligations légales vis-à-vis de l'exécutif et celui des organisations paysannes par la responsabilité du gouvernement de doter et répartir les terres.

Seuls les dirigeants d'entreprise ne sont pas représentés comme un secteur à part entière au sein du PRI (Garrido et Puga, 1990 : 44). L'État post-révolutionnaire cherche en effet à contrôler les élites économiques et à éviter qu'elles ne se mobilisent sur la scène politique. En revanche, afin de s'assurer un allié dans le processus de reconstruction et pacification nationale, l'État prend l'initiative de créer des chambres de commerce et d'industrie. Dès 1917, les premières sont regroupées au sein de la *Confederación de Cámaras de Comercio de los Estados Unidos Mexicanos* (Concanaco). L'année suivante, c'est au tour des chambres industrielles d'être constituées en *Confederación de Cámaras Industriales* (Concamin). Certains chercheurs comme María del Carmen Collado (2000) contestent l'initiative gouvernementale dans la constitution de cette seconde confédération ; ce seraient les industriels, préoccupés par l'article 123 de la Constitution sur les droits du travail, qui auraient décidé au cours du premier congrès national de l'industrie, le 17 novembre 1917, de s'organiser. Toujours est-il que le gouvernement apporte immédiatement son soutien à l'organisation du congrès et reconnaît la confédération.

Très vite, l'État institutionnalise le fonctionnement des organisations patronales. En 1936, la *Ley de Cámaras de Comercio e Industria* rend l'affiliation aux chambres de commerce et d'industrie obligatoire. Et en 1941, la loi est amendée afin d'instaurer un contrôle strict des différentes institutions. La *Secretaría de Economía* est ainsi chargée d'entériner la création de chaque chambre et de valider son fonctionnement interne. Quant à la *Secretaría de Industria y Comercio*, elle peut rompre les accords d'une chambre s'ils perturbent l'ordre publique ou causent des préjudices graves au bien commun (article 21). Les chambres deviennent ainsi « l'organe de consultation de l'État pour la satisfaction des nécessités du commerce et de l'industrie dans le pays » (article 4).

Afin de développer des stratégies distinctes selon les besoins de chaque secteur, l'État promeut également la création d'une troisième institution, la *Cámara Nacional de la Industria de Transformación* (Canacintra). Ces trois organisations patronales, qui fédèrent une multitude

d'organisations locales, sont ainsi chargées de représenter les intérêts généraux du commerce et de l'industrie, d'orienter et coordonner l'opinion des dirigeants sur les problématiques économiques nationales, d'avoir une représentation dans les diverses dépendances du gouvernement fédéral en lien avec l'activité commerciale ou industrielle et de promouvoir la mise en place d'une législation facilitant le développement économique du pays.

La collaboration entre l'État et les dirigeants d'entreprise

L'État parvient ainsi progressivement à institutionnaliser ses relations avec les dirigeants d'entreprise. À l'issue de la révolution, ces derniers sont en effet contraints de collaborer afin de relancer l'économie du pays et de récupérer les biens qui leur ont été confisqués. Pourtant, plusieurs articles de la Constitution, comme nous l'avons vu plus tôt, suscitent leur mécontentement. Une petite fraction d'entre eux, originaires du Nord du pays, décident le 26 septembre 1929 de créer le premier syndicat patronal, la *Confederación Patronal de la República Mexicana* (Coparmex). Comme l'explique Gustavo de Hoyos Walther, actuel président de la Coparmex, au cours d'un entretien, la Coparmex se distingue des autres chambres en ce qu'elle « est d'affiliation volontaire et rassemble des dirigeants issus de tous les secteurs ». Si au moment de sa création, l'organisation échoue à faire réformer l'article 123 de la Constitution, elle devient jusque dans les années 1940 la seule organisation combative dont l'objectif est avant tout de défendre juridiquement les patrons contre les ouvriers dans le cadre des relations de travail.

À partir des années 1940, sous la présidence de Manuel Ávila Camacho (1940-1946) et de Miguel Alemán Valdés (1946-1952), la Coparmex perd en importance (Reyes Ponce, 1979), oriente ses activités vers des questions techniques et se charge d'organiser des séminaires sur l'administration d'entreprise, la productivité ou la gestion du personnel. Le gouvernement met en effet en place à cette époque une politique de conciliation des classes, en acceptant notamment de freiner la réforme agraire. Le degré de collaboration entre l'État et les dirigeants d'entreprise s'accroît. La conférence de La Havane en 1947 à laquelle participent conjointement des représentants du gouvernement mexicain et les organisations patronales du pays constitue à ce titre un exemple significatif : en dépit de la pression internationale, les dirigeants d'entreprise et le gouvernement s'allient pour refuser l'entrée du Mexique dans l' Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT).

Si les dirigeants d'entreprise manifestent tout de même une certaine méfiance quant à l'interventionnisme étatique, ils sont de plus en plus dépendants du gouvernement, dans la mesure où ce dernier prend en charge la construction de grands travaux d'infrastructure et devient un marché important pour de nombreuses entreprises en tant que fournisseurs et sous-traitants. Le texte rédigé par José Domingo Lavín, président de la Canacindra entre 1944 et 1945 est à cet égard éclairant (Alcazar, 1970 : 51) :

1. Comme institution représentative des intérêts économiques d'une importante fraction du secteur privé national, nous revendiquons la défense des droits économiques légitimes du particulier face à l'administration publique et sommes partisans du respect de la libre-entreprise. 2. La défense de ces principes ne revient pas à ignorer les caractéristiques de la situation économique actuelle. C'est pourquoi la Canacindra reconnaît la nécessité de l'intervention de l'État dans l'économie, toujours et seulement lorsqu'elle se limite à une action de régulation et de coordination dans le cadre strict de notre ordre juridique et opère uniquement à titre supplétif sur les terrains correspondants à la libre entreprise. 3. Cette posture tient compte des conditions économiques actuelles et des nécessités spécifiques de notre pays en pleine phase de développement.

Quant aux banquiers, réunis au sein de l'*Asociación de Banqueros de México* (ABM), créée en 1928 à leur propre initiative, ils acceptent également de collaborer avec le gouvernement. À l'époque, les banques mexicaines gagnent en importance et deviennent rapidement le principal financeur de la croissance des entreprises (Mizrahi, 1992 : 753). Par ailleurs, l'État les sollicite de plus en plus fréquemment pour le financement de ses grands projets, comme l'explique Octavio Ornelas Esquinca, directeur financier de Grupo México, au cours d'un entretien :

Si les finances publiques se maintenaient toujours à l'équilibre, c'était grâce au soutien des banques... Le Secretario de Hacienda assistait aux conseils d'administration des banques privées. Il y était toujours invité. Et tu sais comment on faisait pour financer le développement des routes par exemple ? Les Secretario et Subsecretario de Hacienda disaient aux banquiers : « On veut que vous participiez au développement de l'autoroute Mexico-Acapulco. On a besoin de tant. On peut compter sur vous ? » C'était un business rentable pour les banquiers, mais il fallait les convaincre d'oser participer. Pendant toute l'époque du développement stabilisateur, jusqu'aux années 1970, les banquiers ont été un très grand allié de l'État. Quand le budget public n'était pas suffisant, l'État faisait appel aux banques.

À la fin des années 1970, il existe une soixantaine d'institutions bancaires, d'influence régionale pour la plupart, et seulement six ou sept banques d'importance nationale : Bancomer, Banamex, Serfin, Comermex, Atlántico, Cremi et Confia. Et ces dernières collaborent toute de manière régulière avec l'État.

L'institutionnalisation des relations entre les dirigeants économiques et l'État favorise le retrait des premiers de l'arène politique. Jusqu'aux années 1980, les dirigeants d'entreprise ne mènent au Mexique aucune action politique d'envergure. Il convient tout de même de mentionner la création de l'unique parti d'opposition, *Partido de Acción Nacional* (PAN) en 1939 par Manuel Gómez Morín, fondateur de la Banque centrale et à l'origine de la politique monétaire du pays. Si le parti est immédiatement soutenu par quelques dirigeants d'entreprise, du Nord du pays notamment, il ne propose pas de véritable programme alternatif et s'appuie essentiellement sur des bases religieuses. Le PAN ressort par ailleurs fragilisé de l'élection de Miguel Alemán Valdés (1946-1952) qui s'empare aussitôt de ses revendications.

Par ailleurs, la circulation des dirigeants entre l'État et l'entreprise est un phénomène rare, à quelques exceptions près. Les industriels Antonio Ruiz Galindo ou Antonio Jáquez Bermúdez sont ainsi nommés respectivement *Secretario de Economía* et directeur général de Pemex sous la présidence de Miguel Alemán Valdés (1946-1952).

Ainsi, si l'État mexicain issu de la révolution soutient le développement des grandes entreprises privées du pays par le biais d'une politique interventionniste et de substitution des importations, il met par ailleurs au pas les dirigeants d'entreprise et les maintient éloignés de la scène politique. Mais au tournant des années 1970, ce pacte dit « corporatiste » commence à s'effriter et les grands dirigeants d'entreprise se mettent à critiquer l'interventionnisme étatique et à promouvoir un nouveau modèle de développement économique.

2. 1970-2000 : Vers un nouveau modèle économique

a. 1970-1982 : La rupture du pacte dit « corporatiste »

Les premiers désaccords entre les dirigeants d'entreprise et le gouvernement

Dès les années 1960, sous la présidence d'Adolfo López Mateos (1958-1964) et de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), les dirigeants d'entreprise commencent à exprimer leurs inquiétudes quant à l'intervention croissante de l'État dans l'économie et à l'orientation socialiste du gouvernement.

Face à l'épuisement progressif du modèle de substitution des importations et aux tensions sociales croissantes, l'État mexicain cherche en effet désespérément à relancer la croissance. La dernière dévaluation du peso en 1954 est à l'origine de la diminution du pouvoir d'achat des travailleurs et de la contraction du marché intérieur. En réaction, 740 grèves éclatent dans le pays au cours de la seule année 1958 (Briz, 2002 : 90). Sous la pression des dirigeants d'entreprise, le gouvernement de López Mateos ordonne la prise d'assaut du syndicat des employés des chemins de fer le 28 mars 1950 et l'arrestation de ses leaders afin de mettre un terme à la grève. En dépit de cette répression féroce, les dirigeants d'entreprise s'inquiètent de l'orientation socialiste du gouvernement. L'application d'un nouvel impôt de 1% aux patrons et salariés des entreprises privées pour financer le système d'éducation supérieure, ainsi que la nationalisation des entreprises de génération d'électricité et des concessions pétrolières, de même que l'ajout de la pétrochimie, de la sidérurgie et des mines à la liste des secteurs stratégiques de l'économie les préoccupent. En juin 1960, le président López Mateos reçoit par ailleurs son homologue cubain, Osvaldo Dorticos qui vient tout juste de gagner la révolution. Un mois plus tard, lors d'une visite à Guaymas à Sonora dans le Nord du pays, il déclare : « mon gouvernement est, dans les limites de la Constitution, un gouvernement d'extrême gauche » (Briz, 2002 : 92). En réaction à cette déclaration qu'ils jugent pro-communiste, les dirigeants d'entreprise publient le 24 novembre 1960 une tribune signée par toutes les organisations patronales et intitulée « *¿Por cual camino Señor Presidente?* », ce qui signifie : « quelle est votre orientation, monsieur le Président ? »

Dans ce texte, les membres de l'élite économique interrogent le gouvernement sur les rachats successifs d'entreprises privées alors même que les services de santé, d'éducation et de routes sont loin d'être satisfaisants.

La création du Consejo Mexicano de Hombres de Negocio (CMHN)

Un an plus tard, Cuba repousse l'invasion américaine. En pleine Guerre froide, les États-Unis tentent de s'immiscer dans la politique intérieure des autres pays d'Amérique latine pour éviter la propagation du fléau communiste. Et cela suscite des tensions et désaccords au sein de la « famille politique révolutionnaire » mexicaine. Dans ce contexte, les dirigeants d'entreprise décident pour la première fois d'investir le champ politique et de défendre la libre-entreprise. Le 13 septembre 1962, ils créent le *Consejo de Relaciones Públicas de la Iniciativa Privada Pro México*, bien vite renommé *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio* (CMHN). Cette organisation de lobbying informel, inspirée de la *Business International Roundtable* aux États-Unis, repose sur un système d'affiliation sélectif et de cooptation. Pour faire partie du CMHN, les dirigeants doivent être présidents du conseil d'administration ou directeurs généraux de l'une des principales entreprises du pays et être reconnus pour leur « honorabilité, moralité, prestige et s'être distingués pour leurs actions dans le secteur économique » (Briz, 2002 : 22). Ils doivent par ailleurs s'engager à respecter la confidentialité des réunions du CMHN et à ne pas faire de déclarations publiques en son nom.

À partir des années 1960, les quarante dirigeants d'entreprise les plus puissants du pays, venus de tous les secteurs d'activité, se mettent ainsi à se réunir régulièrement. Ils cherchent avant tout au départ à améliorer l'image du pays à l'étranger et à soutenir le développement national en proposant des solutions aux problèmes économiques et sociaux du pays. Ils profitent également de ces rencontres pour renforcer leur position de leadership sur la scène économique, en échangeant des informations précieuses et en négociant entre eux de nouveaux contrats. Petit à petit, ils parviennent à instaurer une proximité avec les représentants du pouvoir politique et deviennent l'interlocuteur privilégié du gouvernement pour les questions économiques. Ils participent désormais à la nomination du *Secretario de Hacienda y Crédito Público* ou du gouverneur de la Banque centrale, ainsi qu'à la présélection des candidats à la présidence de la République, comme Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970).

Les tensions entre le président Luis Echeverría et les dirigeants d'entreprise

À la fin des années 1960, les guérillas menées dans les montagnes de l'État de Guerrero par le *Partido de los Pobres* de Lucio Cabañas et l'*Asociación Cívica Nacional Revolucionaria* de Genaro Vázquez Rojas prennent de l'ampleur sans que l'armée ne parvienne à les contrôler. L'année 1968 est marquée par la multiplication des mobilisations populaires dans le pays qui revendiquent une démocratisation du régime, des libertés civiles et politiques et une plus grande équité sociale. Au mois d'octobre, à l'approche du lancement des Jeux Olympiques dans la ville de Mexico, une manifestation d'étudiants est réprimée dans le sang : le massacre de Tlatelolco.

Pour faire face à cette effervescence sociale, le nouveau président Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) cherche à rétablir des relations avec l'ensemble de la société et à réaffirmer l'orientation sociale de la politique économique : « Il est faux de penser qu'il existe un dilemme insoluble entre l'expansion économique et la redistribution des revenus. Ceux qui proclament que nous devons d'abord croître avant de redistribuer se trompent ou mentent par intérêt », affirme-t-il (Briz, 2002 : 135). Afin de relancer l'économie, l'État augmente ses dépenses drastiquement, nationalise à tour de bras des entreprises de secteurs stratégiques et crée des entreprises d'innovation technologique comme *Instituto Mexicano del Petróleo* ou *Instituto de Investigaciones Nucleares*. En parallèle, le gouvernement commence à racheter des entreprises privées en faillite, quel que soit leur secteur d'activité, afin de protéger l'emploi et d'éviter que des branches productives ne disparaissent.

Tableau 6 : Croissance du nombre d'entreprises publiques entre 1920 et 1982

	Nombre d'entreprises publiques
1920-1940	36
1941-1955	144
1955-1970	272
1970-1982	1155

Source : Marichal, 2003

Le gouvernement de Luis Echeverría Álvarez cède par ailleurs aux pressions syndicales et met en place une politique de contrôle des prix pour freiner l'inflation galopante et protéger le pouvoir d'achat des travailleurs. Les grands dirigeants du secteur privé s'inquiètent de ces mesures sociales, de la croissance de la dette, de la faible productivité des entreprises publiques ainsi que de la réduction de l'investissement étranger et de la mauvaise image du Mexique hors des frontières. Le glas est sonné lorsque le 9 mars 1973, le gouvernement décide de promulguer une loi de régulation des investissements étrangers, la *Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Extranjera*. La loi stipule qu'une série d'activités stratégiques sont désormais exclusivement réservées à l'État, que d'autres comme la radio, la télévision ou le transport ne peuvent être menées que par des Mexicains et qu'enfin, l'investissement étranger ne peut dépasser 49% du capital des entreprises des secteurs minier, pétrochimique et automobile notamment. Si cette loi permet notamment à Claudio X. González, qui travaille depuis 1957 à Kimberly-Clark de México, filiale du groupe étasunien Kimberly-Clark Corporation (KCC), d'en devenir le président et l'actionnaire majoritaire, elle n'est pas au goût de la plupart des dirigeants d'entreprise qui expriment ouvertement leur mécontentement.

Lorsque le président Luis Echeverría Álvarez met en place la *Comisión Nacional Tripartita* (CNT) pour essayer de concilier les intérêts des travailleurs, du gouvernement et des dirigeants d'entreprise, ces derniers refusent pour la première fois de coopérer. Il faut dire que le président n'a lui-même pas respecté le pacte « corporatiste ». La coutume était que le gouvernement consulte les organisations patronales pour tout projet de loi pouvant affecter directement ou indirectement la vie économique du pays, mais à son arrivée au pouvoir, en 1970, Luis Echeverría Álvarez a adressé une proposition de réforme en matière fiscale au Congrès sans avoir au préalable consulté les organisations patronales (Briz, 2002 : 124).

Les relations entre les dirigeants d'entreprise et le gouvernement s'enveniment rapidement. D'abord, le 11 septembre 1973, le président condamne le coup d'État militaire au Chili ainsi que l'assassinat de son homologue socialiste chilien Salvador Allende, qu'il a reçu en visite officielle un an plus tôt ; il ordonne trois jours de deuil national. Quelques jours plus tard, le 17 septembre 1973, Eugenio Garza Sada, fils du fondateur de la brasserie Cervecería Cuauhtémoc et président de l'important Grupo Visa à l'origine des groupes Femsa et Alfa de notre corpus, est assassiné en pleine rue à Monterrey par un commando de la « ligue communiste du 23 septembre ». C'est un

traumatisme pour les dirigeants d'entreprise du pays qui se décident alors à faire pression sur le gouvernement et à élaborer une doctrine économique du secteur privé.

L'institutionnalisation de l'action politique des dirigeants d'entreprise

Dans un premier temps, le CMHN consolide sa structure. De nouveaux statuts sont publiés en 1974 afin notamment de réglementer le mode de vote au sein de l'organisation et de créer des commissions spécialisées. Le CMHN tente par ailleurs de renforcer sa position de leadership vis-à-vis des autres organisations patronales afin d'unifier le secteur privé et d'élaborer une doctrine conjointe. En août 1973, à l'initiative du CMHN, le centre de recherche *Centro de Estudios Económicos del Sector Privado*, géré par sept groupes patronaux, se dote de moyens matériels et financiers afin d'étudier, connaître et comprendre la réalité économique du pays et de formuler des plans économiques pour l'avenir. En parallèle, le CMHN fait don de 2,5 millions de pesos à la Coparmex et contraint son président, Roberto Guajardo Suárez, à démissionner après treize ans à la tête du syndicat pour cause de complaisance vis-à-vis du gouvernement. Une commission exécutive de dix-sept membres, dont la plupart font partie du CMHN, est mise en place à la tête du syndicat patronal (Briz, 2002 : 141).

Dans un second temps, le CMHN développe une stratégie de relations publiques. L'organisation lance dans la presse une campagne de pression sur le gouvernement. Ses membres les plus actifs signent régulièrement des tribunes dans les journaux sur le rôle de l'État, les risques de l'interventionnisme et de la dérive communiste. Le CMHN se met par ailleurs à éditer des brochures en espagnol, anglais et français sur l'économie mexicaine et à les distribuer aux fonctionnaires, capitaines d'industrie, médias et leaders d'opinion du monde entier.

Enfin, en 1975, à l'initiative du CMHN, une organisation parapluie regroupant l'ensemble des organisations patronales est créée afin de représenter les intérêts des dirigeants d'entreprise et d'influencer notamment la succession présidentielle : le *Consejo Coordinador Empresarial* (CCE). Comme l'explique Gustavo de Hoyos Walther, actuel président de la Coparmex au cours d'un entretien :

Les plus importants hommes d'affaires se réunissent alors et se disent : nous allons créer un groupe afin de pouvoir nous unir efficacement contre toute politique du gouvernement qui serait contraire à nos intérêts. Le Consejo Coordinador Empresarial (CCE) ne réunit pas des entreprises, mais douze organisations patronales : sept membres de plein droit et

cinq membres ayant le statut d'auditeurs. Il ne représente pas des chefs d'entreprise, mais coordonne des organisations.

L'institutionnalisation de l'action politique des dirigeants d'entreprise permet donc à ces derniers d'exprimer publiquement et conjointement leur désaccord vis-à-vis du gouvernement, notamment lorsqu'à la fin de son mandat, en avril 1976, Luis Echeverría Álvarez décide d'exproprier les terres agricoles du Valle del Yaqui de Sonora. Au sein du CCE, les dirigeants d'entreprise s'unissent pour s'opposer à cette mesure et parviennent à l'arrivée au pouvoir de José López Portillo (1976-1982) à obtenir une indemnisation.

La rupture : la crise de la dette de 1982 et la nationalisation des banques

Pourtant, en dépit de leurs rencontres de plus en plus régulières avec le président de la République et des hauts fonctionnaires, les dirigeants d'entreprise ne parviennent pas à mettre un terme à la politique d'endettement du gouvernement.

Depuis la signature des accords de Bretton Woods en 1944 et la création la même année du Fonds Monétaire International (FMI) afin de promouvoir la stabilité des taux de change, lorsque les réserves d'un pays décroissent et que les dévaluations de la monnaie locale ne sont plus suffisantes, le pays peut demander un prêt au FMI pour une somme totale pouvant aller jusqu'à 125% de sa quote-part initiale. En échange, le pays doit s'engager à corriger son déficit interne. C'est dans ce cadre que le Mexique emprunte 900 millions de dollars en 1959 et 1961.

Mais en 1971, les règles du jeu changent. Cette année-là, les États-Unis décident arbitrairement de mettre fin à la convertibilité en or du dollar et de fixer librement leur taux de change. Début 1976, les accords de Jamaïque à Kingston mettent définitivement un terme au système monétaire de parités fixes mais ajustables et confirment l'abandon du rôle légal international de l'or. Les changes flottants sont légalisés, mais soumis à un certain nombre de conditions dont le FMI doit assurer le respect. La généralisation des changes flottants et la possibilité pour les États d'avoir recours aux financements des marchés de capitaux permettent alors aux pays industrialisés de se passer du financement du FMI. L'institution se trouve alors une nouvelle raison d'être : l'octroi de prêts aux pays en voie de développement afin de traiter les déficits de leur balance commerciale. Les possibilités de crédit octroyées par le FMI sont ainsi étendues. En 1974, le mécanisme élargi de crédit (MEDC) est créé pour apporter une aide à

moyen terme aux États membres en proie à des problèmes de balance des paiements liés à certaines carences de leurs structures économiques et dont la résolution implique un effort prolongé de réforme structurelle. Au total, via les trames de crédits normaux et extraordinaires, un pays peut désormais emprunter jusqu'à 362,25% de sa quote-part.

À son arrivée au pouvoir en 1976, le nouveau président José López Portillo (1976-1982) signe un accord de prêt avec le FMI, un programme sur trois ans de 1 200 millions de dollars, dont la moitié est fournie directement par le FMI et l'autre par le Département du Trésor et la Réserve Fédérale des États-Unis (Nuñez et Novela, 1980 : 356). En échange, le gouvernement s'engage à des réformes structurelles et notamment à une réduction des dépenses publiques.

Peu de temps auparavant, le Mexique a découvert d'immenses gisements pétroliers et le gouvernement s'est mis à investir largement dans le développement de l'exploitation pétrolière. La production passe de 500 000 barils en 1972 à 1,9 millions de barils en 1980 et le Mexique devient l'un des principaux exportateurs de pétrole au monde. Le pays bénéficie par ailleurs de la hausse des prix du baril suite aux deux grands chocs pétroliers qui secouent l'économie mondiale. D'abord, en 1973, en pleine guerre du Kippour, les pays de l'OPEP déclarent un embargo sur l'exportation de pétrole aux États-Unis et en Europe au nom de leur soutien à Israël ; d'octobre 1973 à mars 1974, le prix du baril quadruple. Ensuite, en 1979, l'Iran, en pleine révolution, cesse subitement d'exporter du pétrole, dont le prix se multiplie par 2,7 entre le milieu de l'année 1978 et 1981.

Dans ce contexte favorable, le gouvernement de José López Portillo met en place l'*Alianza Popular, Nacional y Democrática para la Producción* pour relancer l'économie nationale. Tandis que le gouvernement concède des bénéfices fiscaux et monétaires aux dirigeants d'entreprise, ces derniers acceptent en échange d'investir pour relancer l'emploi et la production. C'est un succès immédiat et le produit intérieur brut (PIB) du Mexique augmente à un taux annuel de 8% entre 1978 et 1980. Le président José López Portillo affirme alors que l'enjeu de son gouvernement est désormais d'« administrer l'abondance » et décide, afin de consolider l'infrastructure pétrolière, de multiplier les emprunts.

Tableau 7 : Augmentation de la dette publique entre 1970 et 1982

	Dette publique
1970	7 000 millions de US\$
1974	14 000 millions de US\$
1977	29 000 millions de US\$
1982	80 000 millions de US\$

Source : Marichal, 2003

Mais en 1982, la chute brutale des prix du pétrole et l'augmentation des taux d'intérêts internationaux met brusquement fin à cette période faste. Le peso est dévalué et le dollar passe de 22 à 70 pesos en quelques mois. La fuite immédiate des capitaux privés entraîne la diminution des réserves internationales de la Banque centrale alors même que la moitié de la dette extérieure du Mexique arrive à expiration dans les douze mois (Moreno-Brid et Ros, 2009 : 138-140).

Le 20 août 1982, le *Secretario de Hacienda y Crédito Público*, Jesús Silva Herzog, annonce à la communauté financière internationale que le gouvernement mexicain n'est plus en mesure de rembourser sa dette. Et le 1er septembre 1982, trois mois avant la fin de son mandat, le président décrète la nationalisation des banques afin de mettre fin à la fuite des capitaux et d'établir un contrôle des taux de change. La rupture entre les dirigeants d'entreprise et le gouvernement est consommée. Comme l'explique Marcela Briz Garizurieta (2006 : 3) :

L'expropriation des banques en 1982 a brisé la relation entre le gouvernement et les chefs d'entreprises et détruit l'entente qui avait prévalu depuis l'époque de la substitution des importations — avec quelques périodes d'exception — entraînant la défiance des dirigeants d'entreprise et leur refus de coopérer avec le gouvernement.

Quarante ans plus tard, au cours des entretiens que nous avons menés, l'épisode de la nationalisation des banques, systématiquement désigné par le terme « expropriation » fait encore figure de traumatisme pour les dirigeants d'entreprise. Comme l'explique Sergio Chagoya Diaz, administrateur de Kimberly-Clark de México, au cours d'un entretien :

Ce fut une grave erreur. Une décision totalement politique d'un président sur le point de terminer son mandat... Et surtout une mesure de représailles, une manière de punir l'initiative privée qui, de toute évidence, ne le soutenait plus.

b. 1982-1985 : Reconfiguration de la communauté des dirigeants d'entreprise

Le processus de restructuration bancaire

Pour comprendre l'impact de la nationalisation des banques, il importe de rappeler brièvement l'état du système bancaire au Mexique au début des années 1980.

En dépit de la *Ley bancaria* de 1941 qui poussait à la spécialisation des banques, le système financier mexicain a progressivement évolué depuis les années 1950 vers le modèle de la banque universelle. Des groupes financiers se sont progressivement constitués autour des banques de dépôt pour proposer toutes sortes de services financiers et, en décembre 1970, la *Ley bancaria* a finalement été amendée pour reconnaître l'existence de facto de ces groupes financiers et les obliger à établir un système de garanties réciproques.

Depuis 1976, par le biais de fusions et acquisitions, les banques mexicaines se sont donc transformées en banques multiples, autorisées à mener des opérations de dépôt, épargne, intermédiation financière et hypothécaire ainsi que des opérations de fidécommiss¹¹; elles ont par ailleurs massivement investi dans des actions d'entreprises financières, industrielles et commerciales. En 1979, Banamex possède ainsi 4 327 millions de pesos d'actions dans plus de cent-vingt entreprises industrielles et commerciales, principalement des secteurs minier, automobile, et hôtelier ; Banco del Comercio est actionnaire de plus de cent-soixante entreprises (*Proceso*, 9 août 1980). Par ailleurs, de nombreux grands groupes industriels mexicains comptent sur leurs propres banques et sociétés financières. Les groupes industriels de Monterrey, Alfa et Visa (Femsa) sont liés à Banco Serfín ; Industrias Peñoles à Banca Cremi ; FICSA à Banpaís pour ne citer que quelques exemples.

Au moment de la nationalisation en 1982, il existe donc au Mexique soixante banques commerciales pour la plupart de dimension régionale, dont trente-quatre banques multiples.

Le processus de restructuration bancaire s'initie sous la présidence de Miguel de la Madrid (1982-1988) et entraîne la fusion de nombreuses institutions bancaires ainsi que la disparition de plusieurs entités. Selon le site de l'*Asociación de Banqueros de México* (ABM), il ne reste plus

¹¹ La première des grandes institutions à s'être constituée en banque multiple est la Comermex en janvier 1977, suivie de Banamex, Banco Internacional, Banco Atlántico, Banco Serfín et Bancomer au cours de l'année 1977 (Turrent, 2007 : 16).

que vingt-neuf banques dans le pays en 1983 et plus que dix-huit en mai 1988. La plupart des employés des banques sont maintenus à leurs postes et de hauts fonctionnaires sont nommés à la tête des institutions bancaires.

Tableau 8 : Les banques existantes au Mexique de mai 1988 à mars 1992

Banca Confía	Multibanco Comermex
Banca Cremi	Multibanco Mercantil Probursa
Banca Serfin	Banco Internacional
Banca Promet	Banco Mexicano Somex
Banco del Atlántico	Banoro
Banco BCH	Banco de Oriente
Banco del Centro	Banco Regional del Norte
Banco de Crédito y Servicio	Banamex
Banpaís	Bancomer

Source : élaboration propre à partir du site de l'Asociación de Banqueros de México (ABM)

La nationalisation bancaire marque ainsi la fin de l'alliance du capital industriel et financier au Mexique. Et si la crise économique qui s'en suit lèse l'ensemble du secteur privé, elle ne suscite pas les mêmes réactions chez tous les dirigeants d'entreprise. Certes tous s'accordent sur le nécessaire assainissement des finances publiques, la vente des entreprises étatiques, l'indépendance de la Banque centrale et la réforme de la législation fiscale, mais ils sont désormais en désaccord sur plusieurs points. Pour la première fois, l'absence d'homogénéité au sein du secteur privé et l'incompatibilité des intérêts des différents dirigeants d'entreprise est mise à jour.

L'influence des grands dirigeants d'entreprise sur le gouvernement

Les grands dirigeants d'entreprise, liés aux secteurs exportateur et financier, refusent d'entrer en conflit ouvert avec le gouvernement. Ils préfèrent poursuivre leur stratégie de lobbying auprès

de l'exécutif, via l'organisation *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio* (CMHN), afin de défendre leurs intérêts privés et de participer à la formulation de politiques publiques économiques. Pour faire face à la contraction du marché intérieur et aux manques de capitaux, ils militent pour la mise en place d'un modèle économique libéral ouvert sur l'étranger.

Les principaux banquiers du pays, directement lésés par l'expropriation bancaire, sont tous membres du CMHN. C'est le cas notamment d'Agustín Legorreta Chauvet (Banamex), de Manuel Espinosa Yglesias (Banco de Comercio), d'Eloy S. Vallina (Banco Comercial Mexicano) et de Rolando Vega Iñiguez (Banco de Industria y Comercio). Lorsqu'en 1983 commence le processus de liquidation de la nationalisation bancaire, les liens réguliers que le CMHN entretient avec le gouvernement de Miguel de la Madrid leur permettent d'obtenir d'excellentes conditions d'exonération. Non seulement ils obtiennent une indemnisation bancaire juteuse basée sur des estimations surévaluées via l'émission d'obligations du gouvernement, mais ils négocient la participation du capital privé aux banques nationalisées à hauteur de 34% ainsi que la vente de ces actions à des prix très intéressants.

Surtout, ils parviennent à se faire restituer leurs actifs non bancaires, notamment les entreprises industrielles et commerciales dont les banques étaient actionnaires, mais aussi les maisons de courtage. Il s'agit notamment de la Casa de Bolsa México pour Manuel Espinosa Yglesias, de Inverlat pour Agustín Legorreta Chauvet, de Fimsa pour Carlos Abedrop Dávila, de Prime pour Antonio del Valle et de Value pour Eloy S. Vallina. Le gouvernement accepte ainsi de soutenir la croissance d'un système financier parallèle autour du marché boursier. Par disposition gouvernementale, il est établi que les maisons de courtage sont désormais les seules autorisées à placer des instruments de dette du gouvernement, les *Certificados de la Tesorería de la Federación* (Cetes). En 1986, les institutions financières non bancaires comptent environ 100 000 clients et concentrent un tiers de l'épargne du pays, avec seulement 2.5% des employés du secteur bancaire (Morera, 1998 : 144). Agustín Legorreta Chauvet, par le biais de l'un de ses employés, Manuel Somoza Alonso, se charge de négocier avec le gouvernement la privatisation de l'unique maison de courtage publique, Acciones Bursátiles Somex. Cette même année, la presse internationale qualifie le marché actionnaire mexicain du plus actif au monde ; c'est surtout celui qui offre les plus hauts rendements.

La croissance du marché financier mexicain ainsi que la spéculation sur les bons du gouvernement permettent l'enrichissement de jeunes dirigeants ayant fondé des maisons de

courtage dans les années 1960. C'est le cas notamment de Roberto Hernández Ramírez et Alfredo Harp Helú avec Acciones y Valores, de Carlos Slim Helú avec Inversora Bursátil ou de Carlos Hank Rohn avec Interacciones. Ils font tous partie de notre corpus.

Les revendications des dirigeants d'entreprise du Nord du pays

Les dirigeants d'entreprise du Nord du pays, moins dépendants de leurs relations avec le gouvernement mexicain de par leur proximité géographique avec les États-Unis, et révoltés par l'autoritarisme du système présidentieliste et le décret de nationalisation des banques, décident de s'engager en faveur d'une réforme profonde du système politique.

En premier lieu, ils souhaitent mettre fin au système « corporatiste » car ils ne se sentent plus représentés par le réseau complexe d'organisations patronales. En effet, l'organisation centrale, le CCE, est à l'époque largement dominée par le CMHN qui ne défend que les intérêts des plus grands. Si l'on observe la liste des présidents du CCE à cette époque, on remarque en effet qu'ils sont presque tous membres du CMHN. C'est le cas de Prudencio López (1979-1981), de Claudio X. González (1985-1987), d'Agustín Legorreta Chauvet (1987-1989), ainsi que de Rolando Vega Iñiguez (1989-1991).

Face à cette crise de représentation au sein du CCE, l'aile radicale des dirigeants d'entreprise s'engage au sein de la Coparmex et de la Concanaco et se lance dans une critique acerbe de l'État (Alba, 2010). Les discours prononcés dans les assemblées nationales de la Coparmex ainsi que les articles publiés dans la revue *Decisión* de la Concanaco entre 1983 et 1986 sont à ce titre édifiants. Ils énoncent le programme stratégique de ces nouveaux acteurs qui cherchent à modifier le système politique dans son ensemble. Ils revendiquent une économie sociale de marché, la fin de l'interventionnisme étatique, mais surtout la démocratisation de l'État, le renforcement de la société civile et la destruction de l'appareil « corporatiste ». Les grands dirigeants d'entreprise tentent même de faire pression sur ces chefs d'entreprise trop radicaux pour mettre fin aux réunions « México en Libertad », organisées par la Coparmex, la Concanaco et le CCE afin d'alerter la société des risques d'un gouvernement autoritaire (Mizrahi, 1992 : 745).

En second lieu, les dirigeants d'entreprise du Nord du pays se lancent sur la scène politique. Au cours des années 1980, un nombre sans précédent de dirigeants, qui n'avaient jamais été actifs politiquement auparavant, accordent ouvertement leur soutien au parti d'opposition, le PAN. Comme l'explique Yamile Mizrahi (1992 : 747) :

Au fur et à mesure que la communauté des dirigeants d'entreprise s'accroît et se diversifie, apparaît une nouvelle génération de petits et moyens chefs d'entreprise ayant peu de liens économiques ou personnels avec le gouvernement fédéral et régional et peu de pouvoir pour influencer sur les décisions prises dans la sphère exécutive. En revanche, ils ont construit des liens forts avec leurs propres localités et établi une présence significative dans les organisations syndicales locales. Ces dernières leur offrent donc de nouveaux moyens d'expression politique.

Déjà, en 1979, le PAN avait gagné les élections municipales de Ciudad Obregón en partie grâce au soutien des chefs d'entreprise locaux. La même année, Fernando Canales Clariond, à la tête de l'important groupe IMSA, avait été élu député du PAN à Nuevo León. Mais la politisation des dirigeants d'entreprise du Nord du pays s'accélère après la nationalisation des banques. Plusieurs dirigeants d'entreprise de taille moyenne se lancent au sein du PAN et parviennent à obtenir des postes de président municipal comme Ernesto Ruffo Appel de l'entreprise Pesquera Zapata à Ensenada (État de Basse Californie) ou Francisco Barrio Terrazas de l'Empresa Empacadora Chihuahuense à Ciudad Juárez (État de Chihuahua). Ce dernier gagne ensuite en 1986 l'élection au poste de gouverneur de Chihuahua sous la bannière du PAN. C'est la première fois que le PAN gagne une élection fédérale.

L'exemple de Manuel J. Clouthier est à ce titre particulièrement significatif. Originaire de Sinaloa dans le Nord du pays, Manuel J. Clouthier dirige, entre autres, d'une importante entreprise agricole, Arrocera del Palmito. Il s'engage très tôt dans la défense des intérêts du secteur privé face à l'interventionnisme étatique par le biais des organisations patronales. Il est d'abord président de la Confédération d'Associations d'Agriculteurs de l'État de Sinaloa (CAADES), puis président de la Coparmex au niveau national (1978-1980). Il dirige ensuite le CCE entre 1981 et 1983, unique période où l'organisation montre une plus grande radicalité dans ses discours vis-à-vis de l'État. En 1986, sous la bannière du PAN, il est candidat au poste de gouverneur de Sinaloa, puis à la présidence de la République en 1987. La lutte des dirigeants d'entreprise au sein du PAN aboutit finalement à l'élection de Vicente Fox Quesada, ancien directeur général de Coca-Cola au Mexique, d'abord au poste de gouverneur de Guanajuato en 1995, puis à la présidence de la République en 2000.

La nationalisation des banques entraîne donc la reconfiguration du secteur privé : la séparation des groupes industriels et financiers, mais aussi l'accès de jeunes financiers à l'élite économique du pays. Elle révèle par ailleurs au grand jour les profondes dissensions existants au sein de la communauté patronale et marque le début de la rupture entre les grands patrons proches de l'État et les dirigeants moins dépendants du système. Mais elle est surtout à l'origine de la fin du système « corporatiste » de gestion d'intérêts.

La nationalisation des banques en 1982 a modifié l'hégémonie du capital financier à l'intérieur de la classe dominante du pays : elle a changé les bases de l'entente qui s'était établie entre l'Etat et les chefs d'entreprise et accéléré le processus de politisation du patronat (Alba et Kruijt, 1990 : 830).

La nationalisation des banques marque la fin du pacte « corporatiste » qui assurait à l'État le soutien des dirigeants d'entreprise. Ces derniers entrent désormais dans l'arène politique ; d'une réaction défensive à l'époque de Luis Echeverría Álvarez, ils passent à une action proactive.

c. 1985-1988 : La victoire d'un nouveau modèle économique

Au cours des années 1980, les dirigeants d'entreprise ne sont pas les seuls à contester l'hégémonie du PRI.

La crise économique s'aggrave. En 1985, le pays vit un terrible séisme et les pertes matérielles atteignent 1 148,3 milliards de dollars. L'année suivante, la chute des prix du pétrole qui passe en six mois de 25 à 12 dollars le baril entraîne une perte de devises équivalent à 48% de la valeur totale des exportations, à 6,7% du PIB et à 26,2% des revenus du secteur public. Pour diminuer la dépendance aux exportations pétrolières, le président Miguel de la Madrid met en place un plan d'austérité, le *Programa Inmediato de Recuperación Económica* (PIRE), et dévalue à plusieurs reprises le peso. L'inflation est déjà de 105,5% en 1986. L'année suivante, suite au krach de la bourse mexicaine, elle atteint 160%.

Les tensions sociales s'accroissent et les mouvements populaires revendicatifs se multiplient, comme la grève des étudiants de la UNAM en 1986. Tandis que les dirigeants d'entreprise gagnent des élections sous la bannière du PAN dans le Nord du pays, la contestation politique gronde au coeur même du PRI. Dès 1986 apparaît un courant démocratique qui appelle à des élections primaires et refuse la désignation du candidat à l'élection présidentielle par le président

actuel. En 1988, le *Frente Democrático Nacional*, une coalition de forces politiques, est créée pour porter Cuauhtémoc Cárdenas à l'élection présidentielle. Le mouvement reçoit un fort soutien de la population. Mais Carlos Salinas de Gortari, du PRI, est finalement élu Président de la République en 1988 avec de forts soupçons de fraude électorale.

Le Consensus de Washington : la mise en place de politiques publiques libérales

Le Mexique, qui a annoncé son défaut de paiement en août 1982, doit faire face à la crise de la dette. Entre 1982 et 1989, les organisations financières internationales mettent en place quatre plans de restructuration, conditionnés à la mise en place de politiques publiques spécifiques.

Depuis le début des années 1980, les organisations financières internationales ont en effet développé un nouveau paradigme.

Jusque-là, la politique économique n'avait guère joué qu'un rôle de figurant dans la théorie du développement. Les rôles principaux étaient tenus par l'investissement et la technologie et tout l'effort d'un organisme d'aide au développement tel que la Banque mondiale portait sur le transfert des ressources nécessaires au financement de projets d'investissement susceptibles d'accélérer la croissance. [...] À partir des années 1980, par contre, les politiques passèrent rapidement au premier plan. (Lafourcade et Guérard, 1994 : 356).

Le modèle de développement interventionniste a été remis en question par les crises de la dette rencontrées dans plusieurs pays d'Amérique latine. Les économistes, marqués par la prise d'importance des mathématiques, des théories de l'anticipation rationnelle ou du choix public, sont désormais d'accord pour affirmer que la meilleure manière d'assurer le développement des économies des pays émergents est de laisser jouer plus librement les forces du marché et de s'appuyer sur un secteur public réduit et plus performant.

Dès les années 1980, la Banque mondiale offre une nouvelle catégorie de prêts-programmes, les prêts à l'ajustement structurel, dont le but est d'encourager, en les appuyant de transferts de ressources relativement importants, l'adoption dans les pays qui le souhaitent, des réformes qui pourront les aider à sortir de la crise et relancer la croissance (Lafourcade et Guérard, 1994 : 358).

La Banque mondiale ne propose plus des prêts en soutien de la balance des paiements, mais des projets en échange de réformes politiques (Kapur, Lewis et Webb, 1997 : 505-509). Il s'agit d'un nouveau « paradigme politique transnational » (Babb, 2012), entendu comme un cadre puissant et durable d'idées et de standards politiques. Ce nouveau modèle définit tant les

instruments qui doivent être utilisés dans le domaine des politiques que les objectifs de ces politiques (Hall, 1993 : 279).

En 1985, le président des États-Unis nomme James Baker comme Secrétaire au Trésor et ce dernier développe un plan gouvernemental pour gérer la dette des pays du Tiers monde, le Baker Plan. Selon ses propres mots, le plan se sert des prêts conditionnels des organisations financières comme moyen de promouvoir des réformes politiques de « soutien à la croissance », notamment « la privatisation des entreprises publiques lourdes et inefficaces, la libéralisation des marchés intérieurs de capitaux, la réforme fiscale, la création d'environnements plus favorables pour l'investissement étranger et la libéralisation des échanges » (Babb, 2012 : 276). Le Baker plan recommande la coordination de l'action des différentes organisations financières et en 1986, le FMI inaugure à son tour une facilité d'ajustement structurel.

Dans le cadre de cette collaboration, le FMI conserve ses responsabilités traditionnelles dans le domaine des politiques macroéconomiques et de stabilisation financière. Il porte son attention sur les divers instruments de gestion de la demande et de l'offre au niveau global - y compris les politiques monétaires, fiscales et du taux de change - qui affectent directement les grands équilibres, les paiements extérieurs et la stabilité des prix. La Banque, de son côté, prend en charge les réformes de nature essentiellement micro-économiques et institutionnelles qui agissent surtout du côté de l'offre en accroissant d'une manière durable l'efficacité des structures économiques (Lafourcade et Guérard, 1994 : 360).

L'objectif du Baker Plan est d'empêcher les pays en voie de développement de faire défaut de leur dette extérieure, pour la plupart vis-à-vis de banques américaines, mais aussi d'ouvrir leurs économies aux forces du marché (Babb, 2012 : 276). Dans la pratique, le conditionnement des prêts est permis par des documents de types contrats appelés « Letters of Intent » (FMI) ou « Letters of Development Policy » (Banque mondiale) qui précisent le montant total du prêt, l'échéancier de remboursement, une série d'engagements politiques, mais aussi des tranches de paiement permettant de réviser l'évolution des politiques des emprunteurs. Si l'emprunteur ne respecte pas les dispositions, le prêteur peut donc cesser de lui prêter. Ce nouveau paradigme politique, baptisé « Consensus de Washington » par l'économiste John Williamson (1990) repose sur les réformes économiques suivantes : discipline fiscale, réduction des dépenses publiques, réforme fiscale pour accroître les recettes, libéralisation financière, détermination des taux d'intérêts par le marché, taux de change compétitifs, libéralisation du commerce et de l'investissement étranger, privatisation des entreprises publiques, dérégulation et réaffirmation des droits de propriété.

La mise en place de ce plan est en réalité facilitée par trois éléments-clés. D'abord, ces organisations internationales, essentiellement composées d'économistes, tirent leur légitimité de leur réputation de pourvoyeurs d'une expertise neutre et technocratique (Chwieroth, 2010). Ensuite, à la tête des gouvernements des pays en voie de développement sont nommés de plus en plus fréquemment des économistes formés aux États-Unis (Markoff and Montecinos, 1993 ; Dezalay et Garth, 1998 ; Dezalay, 2004). Les Chicago Boys, économistes libéraux formés à Chicago University par Milton Friedman et Arnold Harberger, ont ainsi joué un rôle crucial dans la mise en place de nouvelles politiques économiques au Chili sous la dictature de Pinochet dans les années 1970. Au Mexique, les Harvard Boys arrivent au pouvoir dans les années 1980, d'abord avec le président Miguel de la Madrid (1982-1988), diplômé de Harvard University en administration publique, puis avec Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), docteur en économie politique à Harvard University également. Enfin, dans le cas du Mexique, la mise en oeuvre des réformes économiques est facilitée par le soutien des grands dirigeants d'entreprise qui, via le CMHN, militent pour la mise en place d'un nouveau modèle économique libéral ouvert sur l'étranger.

Les premières réformes structurelles sous Miguel de la Madrid (1982-1988)

Sous la pression des grands dirigeants d'entreprise et des organisations internationales, le président Miguel de la Madrid, lui-même convaincu que la crise de la dette est liée aux défauts du modèle de substitution des importations, lance les premières réformes structurelles.

Dès novembre 1982, dans sa lettre d'intention au FMI, le gouvernement mexicain s'engage à faire des ajustements structurels dans son système protectionniste. En 1985, un *Memorandum de Entendimiento Comercial* est signé entre les États-Unis et le Mexique qui s'engage à éliminer les subsides et à limiter les financements préférentiels aux importations. Miguel de la Madrid se lance en parallèle dans l'épuration de la structure douanière. En 1982, au Mexique, 100% des importations étaient encore sujettes à un permis préalable et les seize niveaux de tarifs douaniers existants permettaient à la surtaxe d'atteindre jusqu'à 100%, même si elle était en moyenne de 27%. Dès 1985, près de 64% des importations sont exemptes de tarifs douaniers et seules 47% des importations ont besoin d'un permis. En 1986, le Mexique signe son entrée dans le GATT (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce). En 1987, les importations exemptes de

tarifs douaniers atteignent 72% du total et moins de 28% de la valeur des importations sont sujettes à un permis préalable (Clavijo, 2000 : A26).

En parallèle, le gouvernement se lance dans la promotion de l'investissement direct étranger. En 1984, l'installation d'entreprises hautement exportatrices sur le territoire mexicain ainsi que l'usage intensif de technologies à capital majoritairement étranger sont autorisées. Le nombre de *maquiladoras*, usines bénéficiant d'une exonération des droits de douane pour produire à moindre coût des marchandises assemblées à partir de composants importés, augmente drastiquement. En 1986, un nouveau classement des activités de pétrochimie de base permet d'accroître les possibilités d'investissement étranger dans le secteur. L'investissement direct étranger passe de 683,7 millions de dollars en 1983 à 3 877,2 millions de dollars en 1987 (*Secretaría de Economía*)

Enfin, les premières privatisations d'entreprise publiques ont lieu dans les secteurs suivants : porcelaine, ciment, boissons non alcoolisées, textile, automobile, pharmacie. Entre 1985 et 1987, 192 entreprises de participation étatique majoritaire et 66 de participation minoritaire sont démantelées sous la forme de vente, liquidation, fusion ou transfert aux différents États de la République. L'usine sidérurgique, Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, créée en 1900 et absorbée par le gouvernement en 1977, est ainsi déclarée en faillite en 1986.

Satisfaits des réformes économiques libérales mises en place par le gouvernement, les grands dirigeants d'entreprise acceptent à nouveau de collaborer. En 1987, ils signent le *Pacto de Solidaridad Económica* par lequel le gouvernement s'engage à réduire ses dépenses et approfondir ses réformes structurelles. En échange, le secteur ouvrier s'engage à ne pas demander de hausse de salaires ni à faire de grèves et les dirigeants d'entreprise à ne pas augmenter les prix. À partir du moment où il y a accord sur le projet économique de développement, les dirigeants d'entreprise acceptent même des mesures contraires à leur intérêt, comme le nouvel impôt de 2% sur l'actif fixe.

Un nouveau pacte dit « néo-corporatiste » est mis en place (Schmitter, 1992) ; les principales organisations sociales ne doivent plus soutenir politiquement le parti du gouvernement mais seulement son projet de modernisation économique. Ce nouveau pacte est caractérisé par une plus grande autonomie et capacité de proposition des organisations, mais aussi par une acceptation croissante de leur rôle dans l'élaboration des programmes politiques.

d. 1988-1994 : Les dirigeants d'entreprise au coeur des politiques économiques

Les grands dirigeants d'entreprise, négociateurs de l'ouverture économique

L'ouverture économique s'accélère sous la présidence de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994). À son arrivée au pouvoir, le nouveau président mexicain, dont l'élection est vivement contestée et qui a donc besoin du soutien de son voisin du Nord pour maintenir la stabilité dans son pays, prend l'initiative de lancer les négociations de l'ALENA (Accord de Libre-Échange Nord-Américain). L'objectif est de permettre aux produits mexicains d'accéder aux marchés étasuniens et canadiens, mais aussi d'attirer des investissements étrangers. Très vite, un conseil consultatif pour la négociation du traité — *Consejo Asesor del Tratado de Libre Comercio* (TLC) — est mis en place. De hauts fonctionnaires, des chercheurs, des organisations du secteur agricole, ouvrier, employé, et bien sûr patronal sont invités à y participer. Côté patronal, les grands dirigeants d'entreprise sont sur-représentés. Le conseil réunit en effet six membres du CMHN tandis que les petits et moyens chefs d'entreprises sont exclus du processus, la Canacintra n'étant pas sollicitée.

Les grands patrons se retrouvent ainsi au coeur de la négociation du traité ; ils sont en réalité les seuls à avoir véritablement intérêt à ce qu'une zone de libre-échange soit mise en place. Depuis les années 1980, face à la contraction du marché intérieur, les grands groupes mexicains exportent en effet leurs produits vers leurs voisins du Nord. Dès 1984, Bimbo lance par exemple sa marque de pains Marinela aux États-Unis. Et Alfa et Vitro se mettent à exporter entre 20 et 25% de leur production (Briz, 2006 : 201). Pourtant, l'apparition d'un protectionnisme contingent aux États-Unis et la surévaluation du peso suite aux mesures de contrôle de l'inflation entraînent la réduction des exportations à partir de 1991 et suscitent l'inquiétude des grands dirigeants d'entreprise. En 1991, Cemex voit ainsi ses exportations vers les États-Unis se faire taxer d'un nouvel impôt compensatoire de 58% et baisser par conséquent de 43% (Briz, 2006, 201). Comme l'explique Jacobo Zeidenweber, alors président de la Concamin :

L'ALENA n'a jamais été perçu comme un approfondissement de l'ouverture mexicaine vers l'Amérique du Nord, qui est un marché pour nous inévitable et naturel. [...] Il ne s'agissait ni d'approfondir ni de radicaliser l'ouverture, comme cela est dit aujourd'hui, mais au contraire de la nuancer en imposant de meilleures règles du jeu, des normes, et en mettant en place des conditions de réciprocité. (Briz, 2006 : 200).

En 1988, les États-Unis réalisent en effet 6% de leur commerce avec le Mexique tandis que ce dernier dirige 60% de ses exportations et 65% de ses importations vers et depuis les États-Unis. Les dirigeants de grands groupes industriels et d'entreprises transnationales ont donc tout intérêt à la signature du traité.

En 1990, le CMHN prend l'initiative de créer la *Coordinadora de Organizaciones Empresariales para el Comercio Exterior* (COECE). L'organisme est présidé par Juan Gallardo Thurlow, président de Embotelladora de Occidente, concessionnaire de Pepsi, mais surtout gendre de Jorge Larrea, le président de l'immense Grupo México, lui-même membre du CMHN. La fonction officielle du COECE est de mener des études, mais surtout d'informer et de représenter l'ensemble des chefs d'entreprises du pays afin de formuler clairement leurs revendications en matière de commerce extérieur.

Le COECE n'a pas joué en réalité le rôle d'informateur du secteur privé. Les petits et moyens industriels ont vécu tout le processus avec un haut degré d'incertitude. L'organisation n'a par ailleurs, à notre connaissance, proposé aucune orientation substantive aux autorités commerciales mexicaines. Elle n'a pas non plus exprimé le moindre désaccord avec l'approche proposée, ce qui aurait été logique dans une étape d'ajustement entre le secteur privé et le gouvernement. Enfin, elle n'a pas eu la moindre réaction face à l'évolution du traité bilatéral en trilatéral. (Castro Martínez : 55)

Le COECE apporte ainsi un soutien infailible au gouvernement mexicain. Les membres du CMHN aident même à convaincre le secteur privé aux États-Unis. En effet, selon la Constitution américaine, le texte du traité doit être soumis au Congrès, où plusieurs groupes du secteur privé font blocage dans la crainte que le traité ne menace leurs intérêts. Les membres du CMHN adressent alors personnellement des lettres à de grands chefs d'entreprise étatsuniens pour leur demander de convaincre les parlementaires. Ils vont jusqu'à financer une campagne publicitaire aux États-Unis en faveur de l'ALENA.

L'ALENA, signé le 17 décembre 1992, entre en vigueur le 1er janvier 1994. Il est rapidement suivi de la signature d'un traité avec la Colombie en 1994 puis avec le Chili en 1999.

C'est également sous la houlette des grands dirigeants d'entreprise mexicains que se concrétise la dérégulation de l'investissement étranger. Claudio X. González, président du CMHN et du groupe Kimberly-Clark de México, est ainsi nommé conseiller en matière de politique économique internationale par le président Carlos Salinas de Gortari (1988-1994).

En 1989, un règlement additionnel est apposé à la *Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera* de 1973. Ce n'est pas encore le moment de modifier la loi en profondeur ; les grands dirigeants d'entreprise préfèrent attendre la fin du processus de privatisation avant de libéraliser totalement l'investissement étranger. Les grandes entreprises publiques doivent en effet rester entre les mains d'actionnaires mexicains. Le nouveau règlement autorise tout de même la participation d'investisseurs étrangers dans 73% des secteurs d'activités ; pour le reste, le concept d'investissement étranger temporaire est mis en place afin de permettre aux entreprises de secteurs contrôlés en difficultés financières de faire appel à des capitaux étrangers. La nouvelle *Ley de Inversión Extranjera* est promulguée en 1993. La participation du capital étranger est alors autorisée dans presque toutes les activités économiques et les démarches administratives sont simplifiées. En 2000, l'investissement direct étranger au Mexique atteint 18 247,6 millions de dollars (*Secretaría de Economía*).

Les grands dirigeants d'entreprise, bénéficiaires des politiques de privatisation

Au moment de la promulgation de la nouvelle *Ley de Inversión Extranjera*, le processus de démantèlement des entreprises publiques est déjà achevé. 93% des entreprises publiques sont passées aux mains du capital privé national (Rogozinski, 1993). Le gouvernement s'est retiré de trente branches de l'économie et 228 entreprises para-étatiques ont été vendues. Le transfert effectif du capital des grandes entreprises publiques industrielles, financières et de service au secteur privé a permis de faire entrer plus de vingt mille millions de dollars dans les caisses du gouvernement (Rogozinski, 1993). L'État se retire de l'économie et demeure uniquement recteur des activités qui lui sont réservées dans la Constitution : l'extraction pétrolière ainsi que la génération d'énergie électrique et nucléaire. En avril 1994, la Banque centrale devient autonome, privant ainsi le gouvernement de toute influence réelle sur la politique monétaire. La grande entreprise apparaît désormais comme l'unique moteur du développement économique.

La vente d'entreprises publiques n'a pas lieu sur le marché de capitaux, mais par le biais d'enchères, ce qui permet au gouvernement de sélectionner les dirigeants d'entreprise autorisés à participer, puis de valider le gagnant selon des arguments techniques et financiers. Au cours du processus de privatisation, le gouvernement de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) cherche à

prioriser le capital national, à renforcer les grands groupes privés nationaux tout en promouvant la formation et le développement de nouveaux groupes économiques. Plusieurs groupes économiques mexicains sortent ainsi consolidés du processus de privatisation ; pour certains, ils sont désormais en situation de quasi-monopole.

Parmi les principales entreprises publiques privatisées, deux font aujourd'hui partie de notre corpus. Il s'agit d'abord de Teléfonos de México (Telmex), principale compagnie téléphonique du pays, rachetée en décembre 1990 pour la somme de 1 760 millions de dollars. L'entreprise fait aujourd'hui partie d'América Móvil, principale entreprise de l'IPC, dont l'actionnaire majoritaire Carlos Slim est aujourd'hui considéré comme l'homme le plus riche du Mexique. Il s'agit également de la mine de cuivre Cananea rachetée par le groupe industriel de Jorge Larrea Ortega pour 475 millions de dollars américains. L'opération permet à Grupo México de devenir le quatrième producteur de cuivre au niveau mondial.

Tableau 9 : Exemples de privatisation d'entreprises publiques entre 1989 et 1990

Entreprises	Date	Acheteur	Secteur	Prix (millions US\$)
Teléfonos de México	Dec. 90	Grupo Carso, S.W. Bell, France Cable and Radio	Télécom.	1 760
Cananea Mining Co.	Sept. 90	Mexicana de Cananea	Mines	475
Aeronaves de México	Juin 89	Icaro Aeropuertos	Compagnie aérienne	268
Compañía Mexicana de Aviación	Août 89	Grupo Xabre	Compagnie aérienne	140

Source : Garrido, 1994

En ce qui concerne les entreprises financières, dix-huit banques commerciales sont mises à la vente entre juin 1991 et juillet 1992 dans le cadre d'un vaste programme de réformes financières de dérégulation et libéralisation du système financier. Plusieurs banques sont rachetées par de puissants groupes industriels, comme Bancomer par Eugenio Garza Lagüera de grupo Visa, Banca Serfin par Adrián Sada González de Grupo Vitro, Banco Mexicano Somex par Carlos Gómez y Gómez de Grupo Desc et Banorte par Roberto González Barrera de Gruma. Ces opérations consacrent donc la réapparition de groupes industrialo-financiers.

La plupart des banques ne sont pas adjudgées à des professionnels du secteur. Parmi les anciens banquiers de l'époque d'avant la nationalisation de 1982, seul Agustín Legorreta Chauvet, ex-actionnaire majoritaire de Banamex, parvient à mettre la main sur Multibanco Comermex. Manuel Espinosa Yglesias, ancien propriétaire de Bancomer, est tout bonnement exclu de la vente aux enchères, afin d'éviter la reconstitution d'un groupe au trop grand pouvoir financier. Neuf banques sont en revanche accordées aux fondateurs de maisons de courtage, comme Banamex à Roberto Hernández Ramírez et Alfredo Harp Helú de Accival ou Banca Confia à Jorge Lankenau de Abaco. Enfin, deux banques sont rachetées par des compagnies de transport sans aucune expérience dans le secteur bancaire : Banpaís par Ángel Rodríguez et Bancrecer par Roberto Alcántara.

Cette fois encore, les grands dirigeants d'entreprise du pays apparaissent comme les principaux bénéficiaires du processus de privatisation. Sur les 228 entreprises vendues sous le gouvernement de Salinas, seules 21, pour la plupart agricoles, sont adjudgées au secteur social (Garrido, 1994 : 172). En revanche, les membres du CMHN parviennent pour la plupart à racheter des entreprises publiques, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 10 : Les membres du CMHN bénéficiaires de la privatisation

Membre du CMHN	Contrôle de l'entreprise rachetée
Carlos Slim Helú	Téléphonie : Telmex
Jorge Larrea Ortega	Mine : Minera Cananea
Roberto Hernández Ramírez	Banque : Banamex
Eugenio Garza Lagüera	Banque : Bancomer
Adrián Sada González	Banque : Serfin
Agustín Legorreta Chauvet	Banque : Comermex
Antonio del Valle	Banque : Banco Internacional
Juan Sánchez Navarro	Banque : Banco Internacional
Bernardo Garza Sada	3 entreprises dédiées à la transformation de l'acier
Alberto Baillères González	Mine : Compañía Minera de los Cedros et Refractarios Hidalgo

Bernardo Quintana Aguirre	Sidérurgie : Compañía de Manufacturas Metálicas Pesadas
Alberto Santos de Hoyos	Raffineries de sucre : Alianza Popular, Pedernales et Puruarán

Source : Briz, 2006

Le gouvernement « récompense » ainsi les membres du CMHN pour leur soutien dans la transition économique. Les entreprises publiques leur sont accordées certes à des prix élevés, mais dans des conditions fort favorables. Le gouvernement met en effet à disposition des investisseurs des paquets financiers structurés de manière à avoir le contrôle de l'entreprise sans détenir la majorité des actions. Il accepte même que les dirigeants d'entreprise constituent des paquets financiers dans lesquels l'apport de capital propre est minoritaire et l'échange d'actifs réels des entreprises publiques contre les titres de dette publique du gouvernement autorisé.

Prenons le cas de la vente de Telmex à Carlos Slim Helú par exemple. Au moment de l'annonce de la privatisation de l'entreprise de téléphonie fin 1989, le gouvernement reçoit plusieurs offres, notamment de groupes étrangers comme Telefónica de España. C'est l'offre de Grupo Carso, en association avec l'entreprise française France Telecom et la compagnie étasunienne Southwestern Bell International Holding Co, qui est retenue. Avec le soutien du gouvernement, Carlos Slim Helú, président de Grupo Carso, parvient à racheter seulement 20,4% des actions de Telmex, mais à posséder 51% des droits de vote. Par ailleurs, dans l'impossibilité de payer comptant, Carlos Slim Helú se voit accorder un prêt par le gouvernement fédéral lui-même à hauteur de 426 millions de dollars et avec un taux d'intérêt de 10,68% (Relea, 2016 : 30). Enfin, Carlos Slim Helú obtient du gouvernement l'octroi d'un monopole national sur le service de téléphonie longue distance pour une durée de six ans afin de compenser l'importance des investissements nécessaires en infrastructure téléphonique dans le pays.

L'alliance entre les grands dirigeants d'entreprise et l'État est scellée. En 1993, le PRI est en position de fragilité face à la montée du PAN dont le candidat est un chef d'entreprise de Guanajuato, Diego Fernández de Cevallos, mais aussi face à la prise d'importance du parti de Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, le *Partido de la Revolución Democrática* (PRD). Le 23 février 1993, trente hommes d'affaires se réunissent sur invitation du président Carlos Salinas de Gortari dans la maison de Antonio Ortiz Mena, ancien *Secretario de Hacienda y Crédito Público*. De

nombreux membres du CMHN, bénéficiaires des privatisations, sont présents et notamment Carlos Abedrop Dávila, Gilberto Borja Navarrete, Diego Gutiérrez Cortina et Carlos Slim Helú. Ils s'engagent tous à financer la prochaine campagne présidentielle du PRI à hauteur de 75 millions de pesos (*Processo*, 28 novembre 1998).

À l'été 1994, dans un contexte de fortes tensions sociales suite au soulèvement des forces insurgées de l'*Ejército Zapatista de Liberación Nacional* au Chiapas et à l'assassinat du candidat à l'élection présidentielle, Luis Donaldo Colosio, Ernesto Zedillo Ponce de León du PRI est élu président de la République (1994-2000).

e. 1995-2000 : Le sauvetage des grandes entreprises et des banques par l'État

La crise économique et financière de 1995

Au début des années 1990, à l'approche de l'entrée en vigueur de l'ALENA et dans un contexte de stabilité du taux de change entre le peso et le dollar, le contexte semble favorable aux investisseurs. Les liquidités étrangères, en dollars notamment, affluent dans l'économie mexicaine et le nombre d'emprunts, mais aussi d'acteurs du système financier, augmente rapidement. Si le gouvernement avait initialement prévu de protéger le secteur bancaire, il finit par autoriser très vite la création de nouvelles banques nationales et régionales par des groupes privés nationaux n'ayant pas pu participer au processus de rachat des banques. C'est ainsi, par exemple, que Carlos Slim Helú fonde Grupo Financiero Inbursa en 1992. En parallèle, les intermédiaires financiers non bancaires se multiplient afin de faciliter l'octroi de crédits aux particuliers et aux entreprises. En 1988, il existe 73 intermédiaires financiers non bancaires ; en 1994 ils sont 544 (Briz, 2006 : 197). L'octroi de crédits n'est pas suffisamment supervisé et le nombre d'opérations frauduleuses augmente. Comme l'explique Álvaro Gasca Neri, associé de Ernst & Young México, proche du *Secretario de Hacienda y Crédito Público*, Pedro Aspe Armella (1988-1994), lors d'un entretien à propos de la privatisation des banques :

Il est très difficile voire impossible de légiférer de manière qualitative. La loi est toujours quantitative. [...] La morale, la conduite éthique, la diligence et l'honnêteté ne peuvent pas être prises en compte. La privatisation des banques a donc été réalisée en accord avec la loi, mais selon un principe quantitatif. Les banques ont été vendues aux plus offrants, des financiers qui dans bien des cas manquaient d'éthique et de compétences professionnelles.

En décembre 1994, alors que le président Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000) vient de prendre ses fonctions, l'annonce de la chute des réserves de change de la Banque centrale à moins de 10 milliards de dollars déclenche une crise économique sans précédent. Les marchés s'affolent et le peso plonge sous l'effet de la fuite des capitaux. En une semaine, le dollar passe de 3,4 à 7,2 pesos. À la fin de l'année 1995, l'inflation atteint 52% (Silva, 2014). De nombreuses personnes physiques et morales se retrouvent soudain dans l'impossibilité de payer leur dette face à l'élévation soudaine des taux d'intérêts. À cette situation s'ajoute une série d'irrégularités dans l'administration des banques : auto-prêts, prêts croisés, entreprises fantômes et détournement de fonds.

Le FICORCA et le FOBAPROA

Dans un premier temps, le gouvernement utilise le *Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios* (FICORCA) pour remettre à flots les grands groupes industriels lourdement endettés en dollars (Beristain et Katz, 1989). Par le biais de ce fonds, le gouvernement prend à sa charge les écarts de taux de change entraînés par la dévaluation du peso et autorise les entreprises à rembourser les intérêts de leur dette en monnaie locale. Le gouvernement permet par ailleurs aux entreprises d'utiliser les Cetes — obligations sur la dette publique — pour rembourser leur dette extérieure et accorde, via les banques de développement, différents prêts aux groupes industriels à des taux d'intérêts intéressants. (Hoshino, 2008 : 436).

En parallèle, à travers le *Fondo Bancario de Protección al Ahorro* (FOBAPROA), le gouvernement met en place une opération de sauvetage des banques. La dette bancaire est d'abord transformée en dette publique afin de garantir l'épargne des individus. Ensuite, l'absorption par les banques les plus solides des autres institutions financières est recommandée, de même que la vente du secteur bancaire à des groupes étrangers. Dans un premier temps, plusieurs banques nationales fusionnent. Banorte rachète Banpaís et Banco del Centro, Bancrecer fusionne avec Banoro et Bital acquiert Banco del Atlántico. Puis, dès 1997, des groupes étrangers entrent en jeu. Le groupe espagnol, Banco Bilbao Vizcaya (BBVA) rachète 70% de Multibanco Mercantil de México ainsi que l'intégralité de Banco Cremi et Banco del Oriente. La

même année, Citibank (États-Unis) rachète Banca Confia et une partie de Bital passe aux mains du groupe espagnol Santander.

La vente des banques mexicaines à des groupes financiers étrangers

Le processus s'accélère au tournant du siècle. En 2000, Banca Serfin est rachetée par le groupe espagnol Santander ; en 2001, Grupo Financiero Banamex par Citigroup (États-Unis) et Grupo Financiero Inverlat par Scotia Bank (Canada) ; en 2002 Grupo Financiero Bital par HSBC (Angleterre) et enfin en 2004 Bancomer par BBVA (Espagne). En quelques années, le Mexique perd le contrôle de la plupart de son secteur bancaire. En 2003, le pourcentage de participation actionnaire de la banque étrangère dans le système financier mexicain est ainsi de 81%, alors qu'il est de 6% au Canada et de 21% aux USA (Briz, 2006 : 180).

Les conséquences de la vente du système bancaire national à des groupes étrangers font encore débat aujourd'hui. Nous avons posé la question aux dirigeants interviewés et noté que ceux ayant une carrière de financiers ou d'experts-comptables ont tendance à affirmer que cela n'a aucun impact sur l'économie mexicaine ni sur le financement des entreprises, tandis que ceux ayant un parcours professionnel plus proche de l'État s'en inquiètent.

D'un côté, la vente du système bancaire national à des groupes étrangers représente selon eux une perte pour l'économie mexicaine. Dans une logique de maximisation du profit par les investisseurs, les bénéfices des filiales mexicaines risquent d'être rapatriés plutôt que réinvestis. Et en cas de crise économique, les groupes financiers pourraient avoir tendance à sauver la maison-mère, quitte à utiliser l'ensemble des revenus générés au Mexique. Ainsi, Alejandro Valenzuela del Río, ancien élève de l'ENA en France ayant fait toute la première partie de sa carrière à la *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*, explique dans un entretien au journal *Milenio* le 27 avril 2012, alors qu'il est encore directeur général de Grupo Financiero Banorte :

Il y a de nombreuses banques étrangères qui génèrent des bénéfices importants au Mexique. Tant mieux pour elles, mais quel dommage que ces ressources sortent du pays au lieu d'y être réinvesties sous la forme de crédit.

De l'autre, la vente du système bancaire national à des groupes étrangers peut selon eux limiter l'influence de l'État sur l'économie nationale. Depuis 1994, la Banque centrale mexicaine est autonome, ce qui signifie que l'État ne peut plus décider de la création de monnaie et de l'inflation afin de financer ses dépenses et investissements ; il doit donc se tourner vers des

banques privées ou des organisations internationales qui peuvent conditionner leurs financements. Si le gouvernement mexicain a entretenu des relations étroites avec les banquiers du pays tout au long du XXe siècle, il n'a pas la même capacité d'influence sur les banquiers étrangers. L'ancien président Miguel de la Madrid (1982-1988) considère ainsi la vente des banques aux groupes étrangers comme une grave erreur :

Il est évident que le passage de la banque aux mains d'étrangers entraîne une perte de contrôle très importante de l'État dans ses politiques de développement. Les grandes décisions stratégiques vont se prendre dans des banques qui se trouvent à New York, Madrid ou Toronto et on se retrouvera ici dans une situation de subordination totale à la banque étrangère (Briz, 2006 : 134).

La vente des banques mexicaines à des groupes financiers étrangers a-t-elle par ailleurs des conséquences sur les modes de financement des grandes entreprises de notre corpus ? C'est ce que nous verrons au prochain chapitre.

Au tournant du XXIe siècle, le Mexique connaît ainsi de profonds bouleversements politiques et économiques. D'un côté, après plusieurs décennies d'interventionnisme étatique, un ensemble de réformes néolibérales prônant le retrait de l'État de l'économie est mis en place en un temps record. Les grands dirigeants d'entreprise, qui au sein du CMHN luttent contre le contrôle étatique depuis le début des années 1970, ont réussi à imposer leur vision du développement économique pour le pays. Le processus de privatisation, dont ils sont les principaux bénéficiaires, leur permet par ailleurs de consolider leurs groupes économiques en rachetant des entreprises publiques du même secteur, mais aussi des entreprises privées concurrentes fragilisées par la transition et la crise économique. Au moment de l'entrée dans le nouveau millénaire, l'activité économique se concentre au Mexique entre quelques groupes.

De l'autre, la victoire du candidat du PAN, Vicente Fox Quesada, à l'élection présidentielle de l'an 2000 marque la fin de quatre-vingt années de domination d'un parti unique, le PRI. Les dirigeants d'entreprise du Nord du pays, qui luttent depuis les années 1980 pour la fin du système « corporatiste » et la démocratisation du régime, semblent avoir gagné. Il convient tout

de même de rappeler que ces dirigeants, à l'origine plus radicaux que les autres, ne sont désormais plus en conflit avec le gouvernement. Sous la présidence de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) et de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), les leaders du PAN ont mis en place une stratégie de collaboration et soutenu l'ensemble des réformes économiques. En échange, le gouvernement a reconnu les succès successifs du PAN dans les États de Basse Californie (1989), de Guanajuato (1991) et de Chihuahua (1992).

Enfin, après des années de protectionnisme, le Mexique s'est subitement ouvert sur l'étranger. Le traité de libre-échange avec les États-Unis et le Canada, l'ALENA, est entré en vigueur le 1er janvier 1994 et, suite à la crise financière de 1994-1995, la plupart des banques nationales ont été revendues à des groupes financiers étrangers. Le nouvel enjeu pour les grandes entreprises mexicaines est donc de réussir à s'imposer sur la scène internationale et à faire face à cette nouvelle dépendance vis-à-vis de l'étranger.

Chapitre 4 : **Les grandes entreprises mexicaines aujourd’hui (2000-2015)**

L’arrivée au pouvoir du président Vicente Fox Quesada en 2000 signe le début de l’alternance politique au Mexique et la fin de la domination du parti unique. À la fin de son sexennat, lui succède un nouveau président du *Partido de Acción Nacional* (PAN), Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012), mais en 2012, avec l’élection du président Enrique Peña Nieto (2012-2018), le *Partido Revolucionario Institucional* (PRI) revient au pouvoir. D’autres partis — comme le *Partido de la Revolución Democrática* (PRD), le *Partido Verde* ou plus tard le *Movimiento Regeneración Nacional* (Morena) — gagnent par ailleurs des élections municipales et régionales. À partir de 1997, aucun parti ne parvient plus jamais à obtenir la majorité au Congrès et les gouvernements doivent apprendre à gérer la cohabitation et à naviguer parmi les diverses revendications.

Sur le plan politique, le début du millénaire est avant tout marqué au Mexique par le lancement de la guerre contre le narcotrafic et l’augmentation tragique de la violence sur le territoire. Le nombre d’homicides ne cesse d’augmenter pour atteindre en 2015 une moyenne de 55 assassinats par jour. Pour fuir la violence, mais aussi la dégradation des conditions économiques, un nombre toujours plus grand de migrants illégaux cherchent chaque année à gagner les États-Unis depuis le Mexique ou l’Amérique centrale. Ces vastes mouvements migratoires contribuent économiquement à placer le Mexique en situation de dépendance vis-à-vis de son voisin du Nord : si en 1995, les *remesas* ou revenus envoyés par les Mexicains travaillant aux États-Unis à leurs familles restées au pays, atteignent seulement 3 673 millions de dollars ; en 2015, elles représentent 24 771 millions de dollars (*Banco de México*, 2016).

Sur le plan économique, les gouvernements mexicains successifs approfondissent la politique néolibérale initiée dans les années 1990. En 2013, sous le gouvernement d’Enrique Peña Nieto (2012-2018), après de longues années de délibération, le Congrès mexicain approuve plusieurs grandes réformes structurelles : la création d’un organe régulateur de la concurrence économique, la libéralisation du secteur des télécommunications et l’autorisation de la participation du capital privé dans l’exploration et l’exploitation des ressources hydrocarbures. Si

la crise financière internationale de 2000 n'a pas d'impact majeur sur la stabilité des taux de change et l'inflation du peso, celle de 2008 entraîne une contraction importante des exportations mexicaines, la chute du PIB d'environ 5% en termes réels et plusieurs dévaluations. En 2007, le dollar correspond à 10,9 pesos ; en 2008 à 13,77 pesos. Et en février 2016, suite à la chute des prix du pétrole, il passe à 18,45 pesos.

Entre 2000 et 2015, les grandes entreprises mexicaines doivent ainsi s'adapter à un nouveau contexte : l'ouverture du pays à la mondialisation, le retrait toujours plus grand de l'État de l'économie, ainsi que la diversification des préférences politiques sur la scène nationale. Quelles stratégies mettent-elles en place pour faire face à la concurrence internationale et assurer leur croissance ? Dans un contexte économique et politique changeant, comment les actionnaires majoritaires parviennent-ils à conserver le contrôle du capital de leurs entreprises ? Auprès de quelles institutions obtiennent-ils désormais des financements ?

Autant de questions auxquelles il importe de répondre pour comprendre la configuration du champ du pouvoir économique au Mexique aujourd'hui. Ce chapitre, plus technique, s'appuie ainsi sur une analyse précise des données proposées par l'institut de statistique mexicain — *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* (INEGI) — et la Banque centrale du pays, sur les rapports financiers des entreprises du corpus et quelques entretiens.

1. La constitution d'oligopoles à dimension international

Pour s'adapter aux nouvelles règles de la concurrence internationale et à la disparition du modèle protectionniste, les grandes entreprises mexicaines ont mis en place différentes stratégies au cours des vingt dernières années qui rappellent celles développées par les grandes firmes américaines à la fin du XIXe siècle dans un contexte particulièrement libéral (Chandler, 1977).

Sur le marché intérieur, d'abord. La diversification des investissements, la concentration verticale et horizontale des activités ainsi que la formation de groupes industriels et/ou financiers leur ont permis d'assurer leur croissance, de décourager de potentiels concurrents étrangers, de contrôler leur marché, voire de constituer de véritables oligopoles.

Sur le marché extérieur, ensuite. L'internationalisation productive par le biais d'alliances stratégiques puis de fusions-acquisitions, la mise en place de politiques exportatrices ainsi que l'attrait de capitaux étrangers leur ont permis de devenir de véritables multinationales.

a. Le poids des grandes entreprises privées dans l'économie mexicaine

À l'échelle nationale, les recensements économiques réalisés par l'INEGI en 2004, 2009 et 2014, permettent de comprendre l'évolution du poids des grandes entreprises dans l'économie du pays face aux petites et moyennes entreprises.

Tableau 11 : Les types d'établissements enregistrés au Mexique

% du nombre total d'établissements	1999	2004	2009	2014
Micro-entreprises (0 à 10 employés)	95,9%	95,5%	95,5%	95,4%
Petites entreprises (11 à 50 employés)	3,2%	3,5%	3,6%	3,6%
Moyennes entreprises (51 à 250 employés)	0,7%	0,8%	0,7%	0,8%
Grandes entreprises (251 et plus employés)	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%

Source : élaboration propre à partir des données de l'INEGI

Le nombre d'établissements ou unités économiques enregistrés au Mexique a fortement augmenté depuis les années 90, passant de 3 900 616 en 1999 à 4 290 108 en 2004, à 5 144 056 en 2009, et enfin à 5 664 515 en 2014. Entre 1999 et 2014, 1 763 899 établissements supplémentaires ont donc été déclarés, soit une hausse de 45%. Il est frappant d'observer qu'au cours de cette même période, la part respective des micro, petites, moyennes et grandes entreprises n'a pas ou peu évolué. L'immense majorité des établissements au Mexique reste des micro-entreprises employant moins de dix personnes, tandis que les grandes entreprises avec plus de 251 employés représentent à peine 0,2% du nombre total d'établissements, soit environ

11 000 entités en 2014. Comme le montre le tableau ci-dessous, ce nombre réduit de grandes entreprises génère en revanche plus du quart des emplois du pays.

Tableau 12 : Part d'emplois générés par les différents types d'entreprises au Mexique

% du nombre total d'emplois	1999	2004	2009	2014
Micro-entreprises	43,8%	38,4%	44%	39,8%
Petites entreprises	15,1%	15,3%	12,7%	15,1%
Moyennes entreprises	16,2%	17,4%	11,1%	16,3%
Grandes entreprises	24,9%	28,9%	32,2%	28,8%

Source : élaboration propre à partir des données de l'INEGI

Les revenus des grandes entreprises du secteur privé

Pour comprendre le poids des grandes entreprises dans l'économie du pays, il est possible de comparer les revenus ou ventes totales de ces différents types d'établissements avec le produit intérieur brut (PIB) du pays. Ces deux indicateurs mesurent en effet la valeur de la production aux prix du marché. Pour chaque recensement économique depuis 2004, l'INEGI calcule le pourcentage de participation de chaque type d'entreprise au PIB du pays et l'on remarque que les grandes entreprises mexicaines, qui correspondent pourtant à seulement 0,2% des établissements enregistrés, génèrent près des deux tiers du PIB mexicain. Ce dernier chiffre est d'autant plus important que le PIB du pays est passé de 915 216 millions de US dollars en 2000 à 1 223 000 millions de US dollars en 2015, soit une hausse d'environ 33% (données de la Banque Mondiale sur le PIB en US\$ à prix constants de 2010).

Tableau 13 : Part du PIB générée par les différents types d'entreprises au Mexique

% de participation au PIB du pays	1999	2004	2009	2014
Micro-entreprises	-	11,6%	12,9%	9,8%

Petites entreprises	-	11,2%	10,3%	9,5%
Moyennes entreprises	-	17,3%	14,5%	16,6%
Grandes entreprises	-	59,9%	62,3%	64.1%

Source : élaboration propre à partir des données de l'INEGI

Ce pourcentage doit cependant être considéré avec une certaine prudence. Le PIB est un indicateur économique qui vise à quantifier la valeur totale de la production de richesse effectuée par les agents économiques à l'intérieur d'un pays sur une année donnée. Le PIB mesure ainsi la production aux prix du marché, tandis que les revenus d'une entreprise correspondent à la valeur de la production déjà commercialisée. Par ailleurs, les revenus des grandes entreprises correspondent aux ventes totales et incluent donc les ventes réalisées à l'étranger ou exportations, qui ne sont pas prises en compte dans la mesure du PIB. Les revenus d'une entreprise ne correspondent donc pas exactement à un pourcentage du PIB mais plutôt à un montant équivalent. Cette comparaison demeure en revanche un excellent indicateur du poids relatif des entreprises par rapport à l'économie nationale.

Si 0,2% des entreprises au Mexique génèrent plus du quart des emplois dans le pays et l'équivalent des deux tiers du PIB, leur poids économique est encore plus saisissant si l'on observe les revenus des cinquante plus grandes entreprises du pays d'après le classement du magazine *Expansión*, réalisé à partir du montant annuel des ventes.

Tableau 14 : Revenus des 50 plus grandes entreprises mexicaines en 2014

Classement 2015	Entreprise	Ventes 2014 (millions de pesos)
1	Pemex	1 586 727.9
2	América Móvil	848 261.8
3	Wal-Mart de México	437 658.4
4	Comisión Federal de Electricidad	333 397.0
5	Femsa	263 449.0
6	Alfa	229 226.0
7	General Motors de México	228 030.0
8	Cemex	210 022.5
9	Chrysler de México	199 650.0
10	Grupo Bimbo	187 053.0
11	Grupo Financiero BBVA Bancomer	179 001.00
12	Nissan Mexicana	170 534.00
13	Coca-Cola Femsa	147 298.10
14	Volkswagen de México	142 758.00
15	Grupo Financiero Banamex	141 939.00
16	Ford Motor Company	136 573.90
17	Grupo BAL	135 827.10
18	Grupo México	124 102.40
19	Organización Techint México	119 786.20
20	Femsa Comercio (Oxxo)	109 624.00
21	Grupo Salinas	108 856.50
22	Grupo Financiero Banorte	108 511.00
23	Sam's Club	105 475.70
24	Infonavit	103 301.00
25	Organización Soriana	101 829.00
26	Cisco México	101 156.00

27	Americas Mining Corporation	93 617.50
28	Kaluz	92 543.50
29	Alpek	86 072.10
30	Grupo Coppel	85 523.00
31	Grupo Carso	82 387.90
32	El Puerto de Liverpool	81 027.20
33	Televisa	80 118.40
34	Grupo Financiero Santander México	76 939.00
35	Mexichem	74 305.70
36	Grupo Elektra	74 081.60
37	Johnson Controls México	72 808.00
38	Sigma Alimentos	71 464.80
39	Grupo Comercial Chedraui	71 373.50
40	Ternium México	70 955.60
41	Grupo Lala	67 993.00
42	Samsung Electronics Mexico	64 500.00
43	Arca Continental	61 957.30
44	Industrias Peñoles	61 555.60
45	Nemak	61 490.00
46	Grupo Modelo	61 478.90
47	Magna International México	57 991.70
48	LG Electronics México	57 584.20
49	Hewlett-Packard México	56 000.00
50	PepsiCo	54 744.00
	Total	3 755 085.40
	% du PIB total (18 552 607 millions de pesos)	20.24%

Source : élaboration propre à partir des données du classement *Expansión*, 2014

D'après l'INEGI, en 2014, le PIB du Mexique s'élevait à 18 552 607 millions de pesos. La même année, les 50 plus grandes entreprises du pays selon le classement de la revue *Expansión* réalisaient 3 755 085,40 millions de chiffre d'affaires, soit l'équivalent de 20,24% du PIB. Vingt ans plus tôt, en 1994, le chercheur Celso Garrido Noguera avait effectué des calculs similaires. La comparaison est édifiante. D'après ses travaux, les 500 plus grandes entreprises du pays selon le classement de la revue *Expansión* étaient alors responsables de l'équivalent de 18,16% du PIB en 1990, de 21,60% en 1991 et de 24,67% en 1992. Aujourd'hui, un cinquième du PIB du Mexique correspond au chiffre d'affaires non plus des cinq-cents, mais des cinquante plus grandes entreprises du pays. Leur poids dans l'économie nationale a donc été multiplié par dix depuis la mise en place du modèle économique libéral dans le pays.

La concentration des revenus est encore plus significative si l'on tient compte du fait que certaines des entreprises du classement de la revue *Expansión* appartiennent en réalité au même groupe économique. Alpek (29e), Sigma Alimentos (38e) et Nemark (45e) font en effet partie du groupe industriel Alfa (6e). Coca-Cola Femsa (13e) et Femsa Comercio (20e) sont des filiales du groupe Femsa (5e). Elektra (36e) appartient au Grupo Salinas (21e), Industrias Peñoles (44e) au Grupo Bal (17e) et Americas Mining Corporation (27e) à Grupo México (18e). América Móvil appartient au même actionnaire majoritaire que Grupo Carso (31e). Et Wal-Mart de México (3e) ainsi que Sam's Club (23e) sont des filiales du groupe étranger Walmart Corporate qui n'apparaît pas dans la liste. On peut donc dire que 40 groupes industriels et financiers réalisent l'équivalent de 20% du PIB du pays.

Le Mexique a donc « une structure économique hautement concentrée. En 2006, la part des ventes agrégées des 50 plus grandes entreprises représentait 76% des ventes totales des 500 plus grandes entreprises du pays » (Hoshino, 2010 : 425). On pourrait supposer que la vente des entreprises publiques au début des années 1990 aux principaux groupes économiques et financiers du pays expliquerait à elle seule leur poids actuel dans l'économie nationale. Pourtant, si l'on observe l'évolution du chiffre d'affaires et du nombre d'employés des quinze entreprises de notre corpus entre 2005 et 2015, on remarque que la croissance et la concentration s'est poursuivie au cours des deux premières décennies de ce siècle.

Tableau 15 : Chiffre d'affaires des 15 entreprises du corpus entre 2005 et 2015

	2005 Chiffre d'affaires		2015 Chiffre d'affaires		% Croissance	
	millions MXN \$	millions US \$	millions MXN \$	millions US \$	MXN \$	US \$
ALFA	69 335	6 367	258 300	16 265	273%	155.45%
AMX	182 153	16 727	894 217	56 307	391%	236.62%
BIMBO	56 102	5 152	219 186	13 802	291%	167.89%
CEMEX	162 709	14 942	225 742	14 215	39%	-4.87%
ELEKTRA	30 872	2 835	75 902	4 779	146%	68.58%
FEMSA	105 582	9 696	311 589	19 620	195%	102.36%
GCARSO	78 092	7 171	88 223	5 555	13%	-22.54%
GMEXICO	56 560	5 194	140 679	8 858	149%	70.55%
ICA	18 405	1 690	33 124	2 086	80%	23.41%
KIMBER	18 573	1 706	32 206	2 028	73%	18.90%
PE&OLES	21 446	1 969	64 896	4 086	203%	107.50%
TLEVISA	32 481	2 983	88 052	5 544	171%	85.88%
WALMEX	164 369	15 094	485 864	30 594	196%	102.69%
	2005 Portefeuille de crédits		2015 Portefeuille de crédits		% Croissance	
	millions MXN \$	millions US \$	millions MXN \$	millions US \$	MXN \$	US \$
BANORTE	116 341	10 684	518 496	32 649	346%	205.59%
GFINBUR	47 862	4 395	172 078	10 835	260%	146.53%

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

Rapports financiers au Mexique

Il importe de mentionner le fait que l'usage des termes financiers n'est pas aussi standardisé au Mexique que dans les pays occidentaux. Ce que l'on appelle « chiffre d'affaires » en français ou *revenue* en anglais correspond dans les rapports financiers des entreprises non-financières (industrie et services) au Mexique tantôt à l'expression « *ventas netas* », tantôt à « *ingresos* » ou à « *ingresos consolidados* ». Le cas des entreprises financières est encore plus complexe. En France, on a tendance à comparer le chiffre d'affaires des entreprises non-financières au produit net bancaire (PNB) des entreprises financières — *net banking income* en anglais — qui correspond à la somme de la marge d'intermédiation et des commissions nettes. Étonnamment, ce chiffre n'apparaît pas dans les rapports financiers des banques mexicaines, et sur les conseils de banquiers locaux, nous avons choisi de comparer le chiffre d'affaires des entreprises non financières au portefeuille de crédits bancaires, calculé de la manière suivante :

$$\text{total du portefeuille actuel} + \text{total du portefeuille d'arriérés} - \text{réserves}$$

Il importe par ailleurs de considérer les revenus des entreprises non seulement en monnaie locale, mais aussi en dollars, afin de tenir compte des dévaluations du peso mexicain au cours de ces dernières années. En effet, si un dollar équivalait à 10,8895 pesos en 2005, il équivaut à 15,8810 en 2015, ce qui correspond à une hausse de 45%.

On remarque ainsi que treize des quinze entreprises de notre corpus ont vu leurs chiffres d'affaires ou leur portefeuille de crédits croître rapidement entre 2005 et 2015 pour une croissance moyenne de 188% en pesos mexicains et de 98% en dollars américains, et ce en dépit de la crise économique et financière de 2008. Seules deux entreprises du corpus, Cemex et Grupo Carso, semblent avoir été plus fortement affectées par la crise, particulièrement marquée dans le secteur de la construction, et ont connu une légère décroissance de leurs chiffres d'affaires en dollars américains. Cemex a en effet traversé des années difficiles depuis le rachat en 2007 à un prix surévalué de 15 300 millions de dollars du géant australien Rinker. Si cette opération a permis à Cemex de devenir le leader mondial de l'industrie du ciment, elle l'a également endetté de manière considérable. Un an plus tard, la crise financière mondiale de 2008 a entraîné le ralentissement des activités immobilières et de construction, ainsi qu'une baisse de

la demande en ciment. Entre 2008 et 2010, les ventes de Cemex ont ainsi connu une chute de 30%. En 2014, enfin, le décès inattendu du président-directeur général de l'entreprise, Lorenzo Zambrano Treviño, entraîne une restructuration en interne.

Les emplois générés par les grandes entreprises du secteur privé

Tableau 16 : Nombre d'employés des 15 entreprises du corpus entre 2005 et 2015

	2005	Rang	2015	Rang	% croissance
ALFA	38 315	6	72 800	5	90%
AMX	34 574	7	49 000	7	42%
BANORTE	15 012	12	27 574	11	84%
BIMBO	83 271	3	127 152	3	53%
CEMEX	26 000	8	43 000	9	65%
ELEKTRA	38 317	5	65 346	6	71%
FEMSA	90 731	2	246 158	1	171%
GCARSO	77 524	4	73 407	4	-5%
GFINBUR	4 779	15	9 554	14	100%
GMEXICO	19 143	9	30 271	10	58%
ICA	17 724	10	22 116	12	25%
KIMBER	7 386	13	8 039	15	9%
PE&OLES	7 060	14	10 551	13	49%
TLEVISA	15 100	11	43 900	8	191%
WALMEX	124 295	1	231 996	2	87%
Total	599 231		1060 864		73%

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

La croissance constante en termes de revenus des entreprises du corpus se reflète également dans le nombre d'employés qui a presque doublé en moyenne entre 2005 et 2015. Wal-Mart de México et Femsas emploient aujourd'hui à eux deux près d'un demi-million d'individus. En comparaison, la totalité de la population employée au Mexique n'a augmenté que de 26% entre

2005 et 2015¹². Une part de plus en plus importante des revenus et des emplois du pays dépend donc de quelques très grandes entreprises du secteur privé, dont le pouvoir économique ne cesse de croître depuis la mise en place de politiques libérales et la vente des entreprises publiques au début des années 1990.

Le poids des entreprises du secteur public dans l'économie nationale

En parallèle, la part des revenus générés par les entreprises publiques mexicaines n'a de cesse de diminuer. En 2013, la *Administración Pública Federal Paraestatal* se compose de 198 organismes¹³ : 104 organismes décentralisés, 13 fiducies publiques, 6 fiducies publiques faisant partie du système financier mexicain ainsi que 75 entreprises de participation étatique majoritaire. Ce sont ces dernières qui nous intéressent.

Sur les 500 plus grandes entreprises du pays d'après le classement du magazine *Expansión* en 2015, on ne compte que 27 entreprises de participation étatique majoritaire, dont deux — Petróleos de México (Pemex) et Comisión Federal de Electricidad (CFE) — figurent parmi les cinq plus grandes entreprises du pays. En 2015, ces vingt-sept entreprises du secteur public ont un chiffre d'affaires de 2 260 851 millions de pesos, soit l'équivalent de 12,19% du PIB. Si l'on exclut Pemex de la liste, le chiffre d'affaires des 26 principales entreprises publiques du pays équivaut à 3,63% du PIB. Contrairement à ce que l'on pourrait supposer, la part des entreprises publiques dans les revenus du pays est supérieure aujourd'hui à ce qu'elle était dans les années 1990. Les travaux de Celso Garrido Noguera montrent en effet qu'en 1987, on comptait 44 entreprises publiques dans la liste des 500 plus grandes entreprises du pays du magazine *Expansión* et qu'en 1992, il n'y en avait plus que 9. De manière logique, le chiffre d'affaires des principales entreprises publiques du pays avait diminué de 3,54% à 0,5% de l'équivalent du PIB entre ces mêmes années. Cette légère croissance du secteur para-étatique depuis les années 2000 s'explique en partie par la création de 31 nouvelles entreprises publiques durant la présidence de Vicente Fox Quesada (2000-2006) ainsi que par le programme mis en place par son successeur, Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012), *Programa Especial de Mejora de la Gestión* (PMG),

¹² Au 1er janvier 2005, il y avait 26,8 millions de salariés dans le pays et au 1er janvier 2015, il y en avait 33,9 millions (INEGI).

¹³ D'après le texte *Relación de Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal, sujetas a la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento*, publié dans le Journal officiel de la Fédération le 15 août 2013.

visant à minimiser les coûts de l'opération des entreprises publiques (Sánchez, 2010 : 44). Enfin, la hausse du prix du pétrole qui passe de 30 dollars le baril en 2000 à 93 dollars le baril en 2014 explique l'augmentation des revenus de Pemex, principale entreprise publique du pays.

Il importe également de rappeler que, depuis la publication en 2012 de la *Ley de Asociaciones Público-Privadas*, l'association de capital public et privé dans les projets de développement est devenue monnaie courante, notamment chez Pemex, la réforme énergétique constitutionnelle de 2013 ayant en effet autorisé la participation d'entreprises privées à l'exploration et extraction d'hydrocarbures. La hausse des revenus du secteur public reflète ainsi en partie à la croissance du secteur privé.

Ainsi, au cours des vingt dernières années, le poids des entreprises privées dans l'économie mexicaine a fortement augmenté et la croissance du secteur privé a été marquée par un phénomène de concentration des revenus de l'activité économique et des emplois entre un nombre réduit de grandes entreprises. La constitution de groupes industriels et/ou financiers explique en grande partie ce phénomène de concentration.

b. La consolidation de grands groupes industriels et/ou financiers

Qu'est-ce qu'un groupe économique ?

Un groupe privé industriel et/ou financier est constitué d'un ensemble d'entreprises qui développent des activités dans un ou plusieurs secteurs économiques et qui sont soumises au contrôle d'une « société-mère ». Un groupe économique répond généralement à une logique de concentration verticale et/ou horizontale du processus de production, ou à une logique de diversification des activités (Chandler, 1977). Dans le premier cas, la stratégie de concentration consiste à réunir plusieurs entreprises dont l'activité se situe à différentes étapes de la séquence de production et de commercialisation (concentration verticale) afin de réaliser des économies d'échelle ou à réunir plusieurs entreprises aux activités similaires et concurrentes (concentration horizontale) afin de gagner des parts de marché. Dans le second cas, la stratégie de diversification suppose une participation active du groupe dans plusieurs secteurs d'activités distincts, qu'ils soient ou non liés entre eux afin de diminuer le risque de volatilité des résultats

associés à des activités concentrées. Ces deux stratégies, loin d'être antinomiques, reposent toutes les deux sur la création de synergies et de réseaux au sein du groupe afin de partager les ressources, de diminuer les coûts de transactions, d'accéder plus facilement au capital, aux matières premières, aux composants et technologies notamment dans les pays en voie de développement où les incertitudes et l'accès au marché sont plus difficiles (Huerta et Navas, 2007 : 138-141 ; Guillén, 2000 : 363).

La « société-mère » peut être une entreprise industrielle ou financière exerçant une activité d'exploitation et contrôlant plusieurs filiales, mais elle peut également être une « holding » ou société de portefeuille, c'est-à-dire une société financière uniquement consacrée à la détention et à la gestion des titres des entreprises qu'elle contrôle afin notamment de faciliter la mobilité du capital financier, de bénéficier de certains avantages fiscaux ou d'assurer un contrôle de l'actionnaire majoritaire face aux capitaux d'appoint. Dans les groupes de très grande taille, certaines filiales peuvent elles-mêmes être des sociétés-mères ou sociétés de portefeuille. L'existence d'un groupe économique se mesure généralement à l'aune des relations financières qui existent entre les entreprises, c'est-à-dire à la participation au capital, mais de nombreux auteurs (Dupuy, 1978 ; Allard et al., 1978) proposent également une vision plus globale des groupes et suggèrent de tenir compte des relations économiques de collaboration, d'endettement, de contrat entre les filiales, ainsi que des éléments stratégiques et organisationnels, comme l'adoption de procédures de gestion formalisés ou l'adhésion à des objectifs communs. On peut donc légitimement se demander si plusieurs groupes contrôlés par un même actionnaire majoritaire peuvent être considérés comme faisant partie d'un seul groupe économique, même si les différentes holdings ne sont pas reliées administrativement entre elles. Ainsi, il est souvent difficile de définir les contours d'un groupe économique et la superposition de « holdings » a tendance à masquer la structure et le fonctionnement des groupes considérés (Berle et Means, 1932 : 74).

Les groupes économiques au Mexique

Dans le cas du Mexique, le classement des plus grandes entreprises du pays proposé par la revue *Expansión* ne fait pas la distinction entre holding, société-mère et filiale, et ne tient donc pas compte de l'existence de groupes économiques. Comme évoqué un peu plus haut, si l'on

reprend la liste des 500 entreprises en tenant compte de leur appartenance à un groupe, on s'aperçoit que le nombre d'entités distinctes est nettement inférieur. Ainsi, en 2007, les 500 plus grandes entreprises de la liste de *Expansión* correspondaient à seulement 362 groupes et pas une seule des 50 plus grandes entreprises du pays ne formait une entité autonome (Hoshino, 2008 : 426). Les groupes industriels et/ou financiers ont donc une place centrale dans l'économie nationale.

Plusieurs chercheurs ont tenté d'établir la liste des principaux groupes économiques mexicains. Dans un premier temps, Taeko Hoshino (2008) a déterminé les vingt principaux groupes du pays en fonction du volume des ventes en 2007. Dans un second temps, Rubén Chavarín Rodríguez et Gerardo Ríos Almodóvar (2018) ont établi la liste des dix principaux groupes selon le volume des ventes entre 2007 et 2016, en prenant bien soin — contrairement aux travaux antérieurs — de ne pas cumuler les ventes reportées par la holding et celles des filiales. Ils ont par ailleurs réunis au sein d'un même groupe les différentes holdings d'une même famille d'actionnaires majoritaires, même si administrativement les holdings ne sont pas reliées entre elles. En suivant cette logique, le tableau ci-dessous donne un aperçu des vingt principaux groupes économiques mexicains, y compris de ceux qui ne font pas partie de notre corpus. Il exclut en revanche les groupes étrangers comme Wal-Mart de México qui appartient à Wal-Mart Corporation ou Grupo Modelo qui a été racheté en 2013 par Anheuser-Busch InBev. Afin de déterminer les principaux secteurs d'activités de ces groupes, nous nous sommes appuyés sur la classification ISIC Code. Le détail de la classification peut être consulté en annexe 6.

Tableau 17 : Les principaux groupes économiques mexicains au XXIe siècle

	Principales entités	Secteurs d'activités principaux	Nombre de secteurs
Grupo Alfa	Alpek, Nematik, Sigma Alimentos, Alestra, Axtel, Newpak	06, 21, 29, 10, 17, 46, 61, 62	8
Grupo Bal	Grupo Nacional Provincial, Grupo Profuturo, Grupo Palacio de Hierro, Industrias Peñoles, TANE, ITAM, ValMex.	07, 20, 32, 47, 64, 65, 66, 85	8
Grupo Bimbo	Bimbo, Barcel	10	1
Grupo Cemex	Cemex México, Empresas Toltecas de Cemento, Cemex Operaciones, New Sunward Holding, Cx Networks	23, 41, 42, 71	4
Grupo Coppel	Coppel, Coppel América, Coppel Capital, Sakly	47, 64, 65, 68	4
Grupo Femsa	Coca-Cola Femsa, Femsa Comercio, Femsa Negocios estratégicos	10, 11, 17, 22, 28, 47, 52	7
Grupo Gigante	Office Depot, Home Store, Petco, Toks, California Restaurantes, Cup Stop, Panda Express, Gigante	41, 47, 56, 68	4
Grupo Gonzalez Barrera	Gruma, Gimsa, Banorte	10, 41, 42, 43, 71, 64, 65, 66	7
Grupo ICA	Construcciones, Concesiones, Grupo Aeroportuario de Centro Norte	41, 42, 43, 51, 71	5
Grupo Kaluz	Mexichem, Elementia, Bx+, Byline Bank	08, 20, 22, 23, 28, 64, 65, 66	8
Grupo Lala	Comercializadora de Lácteos y Derivados, Abastecedora de Alimentos de México, Lala Elopak	10	1
Grupo Liverpool	Operadora Liverpool, Servicios Liverpool, Impecco, Termidor, Pluvioso, Grandes Almacenes, Tiendas Departamentales	47, 64, 68	3
Grupo Mabe	-	27, 47	2
Grupo México	Southern Copper Corporation, Asarco, Ferromex, Ferrosur, Mexico Compañía Constructora, Perforadora México, CIEM	07, 09, 35, 41, 42, 49, 71	7

Grupo Salinas	Grupo Elektra, Televisión Azteca, TotalPlay, Banco Azteca	27, 31, 47, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66	10
Grupo Slim	América Móvil, Grupo Carso, IDEAL, Grupo Financiero Inbursa	07, 12, 22, 23, 26, 27, 35, 36, 41, 42, 43, 47, 56, 61, 64, 65, 66, 68, 71, 73	20
Grupo Soriana	Tiendas Soriana, Centros Comerciales Soriana, Sector Inmobiliarias	46, 47, 68	3
Grupo Televisa	Televisa Radio, Televisa Networks, Sky, Izzi Telecom, Televisa Interactive Media, Club América, Estadio Azteca, Ocesa, Anima Estudios, Univision	58, 59, 60, 61, 63, 73, 90, 93	8
Grupo Vitro	Vidrio Plano, Envases, Corporativo	23, 28, 29, 52	4
Grupo Xignux	Viakable, Prolec, Voltrak, Schrader Camargo, Qualtia Alimentos, Bydsa	10, 27, 28, 35, 41, 42, 71	7

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

Comme on peut le voir sur le tableau ci-dessus, les principaux groupes économiques mexicains incluent tous une ou plusieurs entreprises de la liste des 500 plus grandes entreprises du pays selon le classement de la revue *Expansión* pour l'année 2015. Il convient d'ailleurs de remarquer que ce n'est pas forcément la holding qui est cotée en bourse. Grupo Bal, groupe présidé par Alberto Baillères González, constitue un exemple intéressant. Très peu d'informations sont disponibles sur cette holding qui réunit plusieurs groupes et entreprises de secteurs diversifiés : Grupo Nacional Provincial, Grupo Palacio de Hierro, Grupo Profuturo, Industrias Peñoles, ITAM, TANE et ValMex. Grupo Bal a donc une « structure pyramidale » selon la classification développée par Hoshino (2010) : quatre de ses filiales sont cotées en bourse, mais la holding principale ne l'est pas. D'autres groupes répondent à une « structure hiérarchique » : seule la société-mère du groupe est une entreprise cotée. C'est souvent le cas lorsque la société-mère a elle-même une activité d'exploitation et non pas un rôle seulement financier, comme pour Grupo Bimbo.

En ce qui concerne les secteurs d'activités, seuls deux des principaux groupes du pays ne sont actifs que dans un seul secteur. Il s'agit dans les deux cas du secteur n°10, celui de la fabrication de produits alimentaires et de boissons. Grupo Bimbo est ainsi le plus grand groupe de fabrication de pain industriel au monde et Grupo Lala, un important producteur de produits

laitiers. Ces groupes peu diversifiés, qui proposent pourtant une gamme très variée de marques et de produits, se sont consolidés selon une stratégie de concentration horizontale en rachetant de nombreuses entreprises concurrentes. D'autres groupes économiques mexicains ont quant à eux développé une stratégie de concentration verticale, comme c'est le cas de Femsa, qui produit aujourd'hui des boissons, se charge de leur emballage, mais aussi de leur distribution via un immense réseau de commerce de détail, les boutiques Oxxo ; c'est ce qu'avait déjà fait Coca-Cola Company en son temps aux États-Unis (Chandler, 1977). De manière générale, la plupart des groupes économiques mexicains ont adopté une stratégie de diversification de leurs activités. Quinze groupes sont ainsi présents dans au moins quatre secteurs d'activités.

Quelques groupes ont diversifié leurs activités au sein d'une même branche. Il s'agit des groupes strictement industriels comme Grupo Cemex, Grupo ICA, Grupo Vitro ou Grupo México. D'autres ont acquis une structure plus complexe, en devenant des groupes à la fois industriels, commerciaux et financiers. Ces groupes peuvent être à dominante industrielle et commerciale, comme c'est le cas de Femsa, lorsque la holding financière se charge principalement de l'affectation du capital par le biais de la centralisation financière des activités productives. Mais ils peuvent être aussi à dominante bancaire. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les groupes industriels et financiers avaient disparu au Mexique suite à la nationalisation bancaire de 1982 ; mais depuis le milieu des années 1990, ils ont progressivement réapparu. C'est désormais le cas de Grupo Bal, de Grupo Coppel, de Grupo Kaluz, du groupe de Carlos Slim Helú qui inclut Grupo Financiero Inbursa, de celui de Roberto González Barrera qui compte Grupo Financiero Banorte et de celui de Ricardo Salinas dont fait partie Banco Azteca.

Le cas de l'empire économique constitué par Carlos Slim Helú est particulièrement complexe. Les quatre holdings dont il est l'actionnaire majoritaire — América Móvil, Grupo Financiero Inbursa, Grupo Carso ainsi que IDEAL — ne sont pas liées administrativement entre elles et sont engagées dans une vingtaine de secteurs d'activité différents. Pourtant, elles forment une unité de commandement et il semble légitime de les considérer comme faisant partie d'un seul et même groupe.

Les conditions de création de groupes économiques

Il importe de comprendre comment ces différents groupes économiques sont parvenus à se consolider. Les interactions sociales dans une société donnée, et notamment les relations de propriété, les principes de solidarité et les relations avec l'État produisent des effets sur la conduite et le développement des entreprises (Fisman, 2001 ; Khanna et Yafeh, 2007). D'après la littérature existante, les groupes d'entreprises ont plutôt tendance à se former dans des pays où les institutions régulatrices de la concurrence et du marché sont fragiles voire inexistantes, tels que les États-Unis à la fin du XIXe siècle (Chandler, 1977) ou les pays en voie de développement (Fauver et al., 2003) et où le gouvernement entretient avec les grands dirigeants d'entreprise des relations étroites (Khanna et Yafeh, 2007). En effet, dans un contexte d'instabilité macroéconomique, il est toujours plus simple pour un gouvernement de coordonner les processus productifs lorsque l'activité est fortement concentrée autour de quelques groupes (Guillén, 2000 : 363-364). La plupart de ces études reconnaissent ainsi que les conglomérats des économies émergentes ont tendance à s'adapter, perdurer et croître même en période de crises ou de grandes réformes économiques (Khanna et Palepu, 2000 ; Lefort et Walker, 2000).

Le cas du Mexique confirme ces hypothèses. Si les dirigeants d'entreprise entretiennent des relations étroites avec le gouvernement, l'État n'est pas pourtant régulationniste et semble au contraire avoir favorisé l'émergence de groupes économiques. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, le caractère centralisé du système politique mexicain, la dépendance des grandes entreprises aux subsides et contrats du gouvernement tout au long du XXe siècle ainsi que la constitution d'une organisation patronale sélective, le *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio* (CMHN), a favorisé le développement d'un réseau de collaboration entre l'État et les grands dirigeants d'entreprise. Déjà, au moment de la crise de la dette en 1982, le gouvernement avait soutenu les grands groupes économiques privés fragilisés en les aidant à se recapitaliser via le fonds *Fideicomiso de Cobertura de Riesgos Cambiarios* (FICORCA) et les emprunts auprès des banques de développement. Par la suite, en échange de leur soutien aux réformes libérales, le gouvernement de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) a privilégié quelques grands dirigeants d'entreprise au moment de la privatisation et favorisé sciemment la constitution de groupes économiques dominants. À la fin des années 1990, en pleine crise économique, plusieurs groupes se sont retrouvés en position de force, soit parce qu'ils étaient très peu endettés comme Cemex

ou Bimbo (Hoshino, 2008 : 438), soit parce qu'ils étaient très bien intégrés au réseau politique et économique du pays, comme Grupo México, le groupe de Carlos Slim Helú ou celui de Ricardo Salinas Pliego. En rachetant des entreprises concurrentes en faillite ou en revendant leurs entreprises non prioritaires, ces groupes ont pu restructurer leurs activités économiques sans que le gouvernement n'intervienne pour réguler la concurrence.

Deux exemples peuvent nous aider à comprendre les conditions de la consolidation des grands groupes industriels et financiers. Il s'agit d'abord de l'histoire d'un des plus anciens groupes du pays, Valores Industriales (Visa), scindé en 1973 entre quatre groupes — Femsa, Alfa, Vitro et Cydsa —, puis de celle plus récente des différents groupes de Carlos Slim Helú — Grupo Carso, América Móvil et Inbursa — qui génèrent l'équivalent de 6% du PIB du Mexique (Relea, 2016 : 17).

L'exemple de Grupo Visa — devenu Femsa et Alfa

Le groupe Visa est fondé en 1936 par les deux frères Bernardo et Eugenio Garza Sada afin de structurer les différentes entreprises créées par leurs parents autour de l'usine de production de bière, la célèbre Cervecería Cuauhtémoc. Le groupe Visa intègre alors dans une logique de concentration verticale un fournisseur de malte (Malta), une entreprise de production d'emballages en carton (Titán) et un producteur de bouteilles en verre (Fábrica de Vidrios y Cristales). Dans les années 1940, en pleine époque du développement stabilisateur, de nouvelles sociétés sont créées au sein du groupe, notamment une entreprise de stockage ainsi qu'une entreprise de production d'acier, Hojalata y Lámina (Hylsa). Cette dernière devient bien vite l'un des principaux fleurons du groupe. En 1973, Eugenio Garza Sada, alors président de Grupo Visa, est séquestré puis assassiné par la guérilla ; la famille décide alors de dissoudre le groupe pour le remplacer par quatre groupes industriels administrativement indépendants : Alfa pour l'acier et les mines ; Vitro pour le verre ; Cydsa pour les produits chimiques et textiles ; et enfin Visa — qui deviendra Femsa en 1998 — pour la bière, les emballages et la banque Serfin. Alfa et Femsa comptent aujourd'hui parmi les groupes les plus importants du pays et font partie des entreprises de notre corpus.

Le groupe Alfa commence dès les années 1970 à diversifier ses activités en rachetant des entreprises dans les secteurs des aliments réfrigérés, de la pétrochimie, de la fibre textile et des composants automobiles. Comme l'explique Armando Garza Sada, président de Alfa, au cours d'un entretien :

Alfa s'est lancé dans la diversification de ses activités parce qu'il y avait un risque que l'acier soit nationalisé à ce moment-là et que l'on perde Hylsa, mais ce n'était pas la seule raison. Il s'agissait surtout de s'affirmer. Nous étions certains de pouvoir faire plus de choses et d'être capables de nous lancer dans de nouvelles affaires.

Cette politique précoce de diversification, menée grâce à de nombreux emprunts en dollars, manque de mettre le groupe en faillite lorsqu'éclate la crise de la dette de 1982. Cette année-là, Alfa enregistre des pertes de 32,868 millions de pesos, une dette de 2,18 millions de dollars et un passif total équivalent à plus de 80% de son actif. Le groupe met alors un terme à sa politique d'expansion et se consacre à améliorer sa productivité et à réduire ses coûts notamment en personnel. Grâce à l'aide du gouvernement, notamment au fonds *Fideicomiso de Cobertura de Riesgos Cambiarios* (FICORCA) et à un emprunt auprès de la banque d'État Banobras, Alfa parvient rapidement à sortir de la crise et à restructurer sa dette (Pozas, 1992). Pendant la vague de privatisation, le groupe parvient à racheter Tereftalatos Mexicanos pour 106 millions de dollars, mais perd l'appel d'offres pour Grupo Acerero del Norte et Grupo Villagómez.

Au début des années 1990, pour faire face au caractère cyclique de la sidérurgie et de la pétrochimie, mais aussi à l'apparition de nouveaux concurrents dans le secteur privé, Alfa reprend sa stratégie de diversification. En plus des quatre secteurs principaux — acier, pétrochimie, aliments et hydrocarbures — le groupe fait incursion dans le secteur des télécommunications en fondant Alestra en 1995. Quelques années plus tard, l'internationalisation du groupe devient la priorité et Alfa n'hésite plus alors à se défaire des entreprises moins compétitives comme Hylsa, le fleuron originel du groupe, vendu en 2005.

Dans la même logique, au moment de la crise de la dette de 1982 et de la nationalisation des banques, le groupe Visa/Femsa doit faire face à son fort endettement et à la perte de son levier financier, Banco Serfín. Le groupe met donc lui aussi fin à sa politique de diversification et restructure ses activités pour se concentrer uniquement à la production de bières (marques propres) et de sodas (franchises de Coca-Cola). En parallèle, il bénéficie de l'appui de

gouvernement pour restructurer sa dette et négocie une indemnisation de 6 740 millions de pesos pour Banco Serfín.

Au début des années 1990, Femsa ne participe pas directement au processus de privatisation, mais son président Eugenio Garza Lagüera parvient à racheter la banque Bancomer, offrant ainsi de nouveau un levier financier au groupe ; pour quelques années seulement, puisque la vente de Bancomer au groupe espagnol BBVA est conclue en 2004. Au cours des années 1990, Femsa se lance à la conquête du marché extérieur et relance sa stratégie de diversification. Si son activité centrale demeure la production de boissons et le commerce de détail, le groupe commence également à vendre des combustibles et à gérer des chaînes de pharmacie. Rien que pour les années 2014 et 2015, le groupe acquiert 80% de la chaîne mexicaine de restauration rapide Gorditas Doña Tota, l'entreprise de transports et logistique Atlas au Brésil, la chaîne de pharmacies mexicaines Farmacias Farmacon, ainsi qu'une participation majoritaire dans le Grupo Socofar, leader en pharmacie au Chili et en Colombie.

Tout comme Alfa, afin de gagner sa place sur la scène internationale, Femsa n'hésite pas non plus à se défaire du coeur historique de ses activités : la bière. Dans un premier temps, dans une logique de concentration horizontale, Femsa rachète en 1985 Cervecería Moctezuma et ajoute ainsi à son portfolio les prestigieuses marques XX Lager, Superiori, Sol y Noche Buena. Dix ans plus tard, afin de pénétrer le marché extérieur, le groupe s'associe avec la marque de bière canadienne John Labatt Limited qui rachète 30% des actions de Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma. Mais en 2004, alors que Intebrew, société-mère de John Labatt Limited s'allie avec Anheuser-Busch InBev, une société liée à Grupo Modelo — principal concurrent mexicain dans le secteur de la bière — Femsa met immédiatement fin à cette alliance et rachète les parts de l'entreprise canadienne. L'année suivante, le groupe acquiert l'entreprise Especialidades Cerveceras ainsi que la marque Casta — propriété d'un membre éloigné de la famille d'actionnaires majoritaires, Mauricio Fernández Garza —, puis des parts importantes dans des marques de bières étrangères comme Cervecerías Kaiser au Brésil. Finalement, en 2010, le groupe décide d'échanger 100% des actions de Femsa Cerveza (secteur de la bière) contre 20% des actions de Heineken International. Femsa est aujourd'hui un groupe impliqué dans la production et distribution de sodas, dans les chaînes de magasins qu'il s'agisse des commerces de proximité, des pharmacies ou des stations-essence, mais aussi dans la logistique, la mise en bouteille et le transport.

Aini, Femsa, tout comme Alfa, a su s'adapter au contexte économique instable et changeant en faisant sans cesse évoluer sa stratégie de croissance, alternant entre des phases de diversification et d'autres de concentration des activités. Si ces deux groupes ont bénéficié à maintes reprises de l'appui du gouvernement, ils n'ont que peu profité de la privatisation du secteur public pour consolider leur position.

L'exemple du groupe de Carlos Slim Helú

L'histoire du groupe de Carlos Slim Helú est à ce titre bien différente. En 1966, fraîchement diplômé en comptabilité, le jeune Carlos Slim lance sa maison de courtage, Casa de Bolsa Inversora Bursatil, et une entreprise de promotion immobilière Inmobiliaria Carso, grâce auxquelles il s'enrichit rapidement. En 1976, il rachète ainsi l'entreprise de transformation de papier Galas de México, puis constitue formellement en 1980 sa holding Grupo Carso et se spécialise dans le rachat d'entreprises au bord de la faillite comme deux entreprises d'assurance (Seguros de México et Fianzas La Guardiania) et une série d'entreprises du secteur industriel et commercial : Cigarrera La Tabacalera Mexicana (Cigatam) qui produit les marques Marlboro et Philip Morris ; la chaîne de restaurants et de centres commerciaux Sanborns ; les mines Frisco et Nacobre ; les entreprises de pneumatiques Euzkadi et General ; ainsi que Porcelanite, pour ne citer que quelques exemples. La crise de 1982 représente en effet pour lui une occasion inespérée de croître et diversifier ses activités. « Le magnat reconnaît avoir acheté des entreprises à 1,5% de leur valeur comptable, mais ajoute aussitôt avoir été le seul à oser investir dans une période aussi incertaine. » (Relea, 2016 : 27).

Ce n'est qu'à la fin des années 1980 que Carlos Slim Helú commence à être considéré comme un dirigeant d'entreprise de premier ordre. La fortune considérable qu'il a accumulée avec sa maison de courtage et sa holding lui permet de réussir un coup de maître au moment de la privatisation. En partenariat avec France Telecom et Southwestern Bell, il gagne la licitation pour racheter Teléfonos de México (Telmex), « la couronne du secteur para-étatique qui employait 250 000 travailleurs et représentait plus de 40% de la capitalisation totale de la *Bolsa Mexicana de Valores* » (Relea, 2016 : 27). Comme nous l'avons évoqué au chapitre précédent, Carlos Slim Helú négocie avec le président Carlos Salinas de Gortari une vente dans

d'excellentes conditions. Non seulement le gouvernement augmente les tarifs de la téléphonie avant la privatisation et allège de manière significative l'entreprise de charges fiscales, mais en plus il accorde à Telmex le monopole du service de longue distance national et international pendant six ans. En 1996, les parts de Telmex sont séparées de Grupo Carso et transférée à une nouvelle holding, Carso Telecom. En 2000, les opérations de téléphonie mobiles développées au sein de Telmex sont à leur tour séparées de l'entreprise pour former América Móvil qui se lance immédiatement dans la conquête du marché international en rachetant des entreprises de télécommunication en Amérique latine.

Au début des années 1990, peu après la privatisation des banques, Carlos Slim Helú parvient également à obtenir l'autorisation du gouvernement de fonder un groupe financier, Inbursa, autour des trois entreprises existantes : Casa de Bolsa Inversora Bursátil, Seguros de México et Fianzas La Guardiania. Aujourd'hui, le groupe de Carlos Slim Helú, présent dans plus de vingt secteurs d'activité, est composé de quatre holdings distinctes : América Móvil, Grupo Carso, IDEAL et Grupo Financiero Inbursa. Son conglomérat qui compte plus de 200 entreprises représente un tiers de la valeur du principal indice boursier et l'équivalent de 6,3% du PIB du pays (Relea, 2016 : 17).

Dans un texte en dix points, l'homme le plus riche du monde explique sa stratégie de consolidation économique. Deux points méritent d'être ici relevés. D'abord, il revendique des structures simples et peu hiérarchiques pour accélérer le processus de décisions et recommande d'opérer comme s'il s'agissait d'une petite entreprise. Cela explique en partie la décision de scinder les activités entre différents groupes. Ensuite, il écrit : « L'argent qui sort de l'entreprise s'évapore. Voilà pourquoi nous réinvestissons les bénéfices ». La stratégie de diversification poussée à l'extrême permet ainsi à Carlos Slim Helú de créer des synergies au sein du groupe afin que l'argent évolue toujours en circuit clos.

Ces deux études de cas montrent que la consolidation des grands groupes industriels et financiers au Mexique a été permise tout d'abord par la proximité des dirigeants d'entreprise avec les gouvernements successifs — restructuration de la dette en 1982, rachat d'entreprises publiques au début des années 1990, autorisation de créer ou vendre des groupes financiers —, mais aussi par l'adaptation constante à un contexte économique incertain en l'absence d'instances solides de régulation du marché. Les grands groupes mexicains ont mené à la fois

une stratégie de diversification et de concentration des activités afin de gagner des parts de marché toujours plus grandes tout en assurant la solidité financière du groupe.

c. Un marché de caractère oligopolistique

On parle d'oligopole lorsqu'un très petit nombre d'entreprises ont le monopole de l'offre d'une marchandise ou d'un service et sont ainsi soustraites au régime de libre-concurrence. Chaque entreprise sait en effet que son comportement sur le marché affecte sensiblement le comportement des autres entreprises concurrentes.

La régulation des monopoles au Mexique

Au Mexique, l'article 28 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* de 1917 établit officiellement l'interdiction des monopoles dans le pays :

Aux États-Unis du Mexique, les monopoles et les pratiques monopolistiques sont interdits par la loi, ainsi que les taxes limitatives du commerce, les exemptions d'impôts et les politiques protectionnistes de l'industrie. Par conséquent, la loi sanctionne rigoureusement toute pratique qui relève de la concentration ou de l'accumulation des articles de consommation ayant pour but de provoquer une augmentation des prix, toute sorte d'accord frauduleux entre producteurs, industriels, commerçants ou prestataires de services lorsqu'ils visent à établir des pratiques aboutissant à la suppression de la libre-concurrence et à obliger les consommateurs à payer des prix exagérés, ainsi que tout ce qui profite économiquement à un seul ou plusieurs individus au détriment de la population en général ou d'une classe sociale en particulier.

En dépit des révisions successives de la loi relative à l'article 28 de la Constitution, aucune mesure concrète n'est mise en place pour réguler les monopoles économiques nationaux jusqu'au début des années 1990. À l'heure où le pays entreprend des réformes économiques néolibérales, la *Ley Federal de Competencia Económica* est publiée le 24 décembre 1992 afin de renforcer la libre-concurrence sur le territoire. La loi crée notamment un organisme de vigilance, appelé *Comisión Federal de Competencia Económica* (CFC), sous l'autorité de la *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial* puis de la *Secretaría de Economía*.

C'est pourtant à cette même époque, comme nous venons de le voir, que de grands groupes économiques privés parviennent à accaparer d'immenses parts de marché et à se retrouver en position d'imposer des barrières commerciales ou de fixer les prix des services et produits au

niveau national (Ceceña, 2007). C'est le cas par exemple de Grupo Bimbo qui, d'après la *Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México* (Canainpa) possède 95% des parts du marché mexicain pour la production et la vente de pain industriel en 2014 ou de Televisa qui détient 56% des concessions de télévision ouverte en 2011 d'après le rapport de la *Comisión Federal de Telecomunicaciones*. D'autres secteurs sont en situation de duopole comme le marché de la farine de maïs dominé par Gruma et Minsa-Bunge qui fixent les prix à l'échelle nationale (Vargas, 2017) ou celui de l'extraction minière. En 2017, Grupo México et Industrias Peñoles sont en effet respectivement responsables de 76,9% et 4,3% de l'extraction nationale de cuivre et de 10,2% et 32,5% de celle de zinc en d'après le rapport annuel de la *Cámara Minera de México* (Camimex).

En pratique, la CFC n'est jamais parvenu à réguler ces pratiques monopolistiques. Ce n'est que très récemment, en 2014, que la *Ley Federal de Competencia Económica* a été révisée afin d'accorder de plus grands pouvoirs à la commission. L'organisme est désormais autonome d'un point de vue juridique et financier ; et il est chargé de « garantir la libre-concurrence et de prévenir, faire des recherches et combattre les monopoles, les pratiques monopolistiques, les concentrations et autres restrictions au bon fonctionnement des marchés. »

Deux cas sont particulièrement emblématiques des pratiques monopolistiques au Mexique. Si celui de Cemex, dans l'industrie du ciment, montre la faiblesse des institutions de régulation dans le pays, celui d'América Móvil dans le secteur des télécommunications met en lumière les efforts récents du gouvernement mexicain pour limiter la toute-puissance des grands groupes économiques nationaux.

Les pratiques monopolistiques dans l'industrie du ciment

Depuis les années 1980, une série de fusions-acquisitions dans l'industrie du ciment au Mexique a entraîné une forte concentration de la production. En 1987 et 1989, Cemex acquiert respectivement Cementos Anáhuac et Cementos Tolteco, le deuxième producteur du pays. Le groupe entre alors dans la liste des dix plus grands producteurs de ciment au monde. En 2011, Cemex contrôle 47% des 32 usines du pays et 52% des ventes du marché national (de la Garza et Arteaga, 2011). En 2014, suite à la fusion d'Holcim Apasco et de Lafarge Cementos, on ne

compte plus que six cimenteries sur le marché mexicain. La position de force de Cemex permet ainsi au groupe de mettre en place des pratiques hostiles entravant la libre-concurrence.

En 2004 déjà, Cemex, par le biais de la *Cámara Nacional del Cemento* (Canacem) où l'entreprise a la majorité des voix, fait bloquer dans le port de Altamira l'entrée d'un navire grec, le Mary Nour, qui s'apprêtait à débarquer 26 000 tonnes de ciment russe pour les vendre à des prix inférieurs à ceux du marché national. Après avoir passé onze mois stationné dans le port, le temps que se résolve la bataille judiciaire avec Cemex, le navire doit renoncer à décharger au Mexique et repart vers l'Afrique. Cette tentative d'importer et de commercialiser du ciment au Mexique, menée par Ricardo Alessio, Luis Bonales et Ricardo Camacho au travers de la société Comercio para el Desarrollo Mexicano (CDM) et en association avec l'entreprise espagnole Tradeland, échoue. L'entreprise dépose donc plainte auprès de la commission anti-monopole, la CFC, qui attend 2012 pour statuer : Cemex est accusé de boycott et sanctionné à une amende de 10,1 millions de pesos. Le groupe fait appel. En 2013, le tribunal administratif de Nuevo León, région d'où est originaire la famille actionnaire majoritaire de Cemex, les Zambrano, exonère le géant du ciment de toute responsabilité.

Quelques années plus tard, en 2017, une situation similaire se reproduit. Cemex augmente subitement de 15% les prix du ciment en janvier, puis de 12% en juin, sous prétexte de tenir compte de l'inflation. Les autres cimenteries du pays s'alignent aussitôt sur ces nouveaux prix. La *Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda* (Canadevi) et la *Cámara Nacional de la Industria de la Construcción* (CMIC) accusent alors Cemex d'élever les prix de manière discrétionnaire. Commence alors la « guerre du ciment » entre Cemex et les deux chambres du secteur de la construction. Après plusieurs mois de négociation et sans que la CFC ne soit jamais sollicitée, un accord très vague est finalement trouvé en 2017 : Cemex s'engage à maintenir des « prix compétitifs ». En pratique, la hausse des prix est acceptée et le groupe n'est pas sanctionné.

Les pratiques monopolistiques dans le secteur de la téléphonie

Le cas de la téléphonie au Mexique est tout aussi édifiant. Lorsqu'en 1990, le gouvernement vend le monopole d'État, Teléfonos de México (Telmex), à Grupo Carso en partenariat avec France Telecom et Southwestern Bell, il joint également au paquet d'actions la seconde

entreprise de téléphonie fixe du pays, Teléfonos del Noreste (Telnor) — opérateur téléphonique du Nord-Est du pays—, l'unique concession de téléphonie mobile existant de portée nationale, ainsi que le réseau fédéral de micro-ondes. Afin d'inciter les nouveaux investisseurs à réaliser d'importants investissements en infrastructure, le gouvernement allège de manière significative la charge fiscale de l'entreprise, augmente les tarifs de téléphonie peu de temps avant la vente et accorde à l'entreprise le monopole du service de longue distance national et international pour six ans. Jusqu'en 1997, Telmex peut ainsi maintenir des tarifs de téléphonie bien supérieurs à ceux opérés à l'étranger. Rien que pour l'année 1991, l'entreprise augmente ses bénéfices de 124% (Briz, 2006 : 153). Ces revenus lui permettent notamment de développer sa filiale de téléphone mobile, Telcel, qui ne bénéficie pas pour sa part de la protection du monopole.

Dès le milieu des années 1990, de nombreux acteurs, et notamment les grands groupes économiques mexicains, tentent de pénétrer le nouveau marché de la téléphonie mobile et de faire concurrence à Telcel. En 1994, Alvaro Garza Fernández et Tomás Milmo Santos, actionnaires de Alfa, créent l'entreprise de télécommunications Axtel. L'année suivante, Alfa crée à son tour sa propre filiale de téléphonie, Alestra. En 1998, un autre groupe d'entrepreneurs crée l'entreprise Nextel qui propose des services de téléphonie mobile à Mexico, Guadalajara et Monterrey. La même année, Grupo Salinas lance à son tour sa propre ligne de téléphonie mobile, Unefon. Des entreprises de téléphonie étrangères entrent parallèlement sur le marché. En 1996, l'entreprise nord-américaine Bell Atlantic, aujourd'hui Verizon, devient l'actionnaire majoritaire de Grupo Iusacell, une entreprise de téléphonie mobile appartenant à Grupo Iusa, un groupe mexicain créé en 1987 et spécialisé dans la production de cuivre, de câbles et conduits électriques. En 2001, Grupo Iusa vend le reste des actions de Iusacell à l'entreprise anglaise Vodafone. La même année, l'entreprise espagnole Movistar Telefonica rachète plusieurs petites entreprises mexicaines de téléphonie mobile : Bajacel, Movitel, Norcel et Cedetel. Deux ans plus tard, Grupo Salinas rachète Iusacell à Verizon et Vodafone et fait fusionner l'entreprise avec Unefon. Enfin, en 2011, Televisa, qui vient de racheter en 2007 une autre société de téléphonie Bestel, s'associe à parts égales avec le Grupo Salinas dans Iusacell pour tenter de faire concurrence à Telcel sur le marché de la téléphonie mobile. Mais en 2014, Televisa revend ses actions à Grupo Salinas qui décide, quelques mois plus tard, de vendre Iusacell et Unefon à l'entreprise nord-américaine, AT&T, qui dans la foulée rachète également Nextel. Cette même année, Axtel et Alestra fusionnent sous le contrôle de Alfa. Malgré ces multiples opérations de

fusions-acquisitions, aucun groupe ne parvient à faire véritablement concurrence à Telmex et Telcel, désormais filiales du groupe América Móvil. Non seulement le groupe de Carlos Slim Helú bénéficie d'une longueur d'avance par rapport à ses concurrents, mais il profite de son ample réseau d'utilisateurs et d'infrastructure pour mettre des barrières à l'entrée du marché. Il applique par exemple des tarifs d'interconnexion très élevés à ses concurrents.

Les conséquences sont multiples sur les utilisateurs : un coût élevé des services et une faible pénétration du réseau téléphonique. Tout comme dans le cas de Cemex, la commission en charge de réguler la concurrence, la CFC, annonce plusieurs sanctions à l'encontre du géant de la téléphonie, mais Telmex gagne systématiquement en recours. En 2013, le gouvernement de Enrique Peña Nieto (2012-2018) lance alors une réforme constitutionnelle en matière de télécommunications. La *Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión*, promulguée en juillet 2014, crée le concept d'agent « prépondérant », entendu comme un agent possédant plus de 50% des parts du marché en termes d'utilisateurs, d'abonnés, d'audience ou de trafic, et fonde l'*Instituto Federal de Telecomunicaciones* (IFT) en charge de la régulation du secteur. En mars 2014, l'IFT déclare qu'América Móvil est un agent prépondérant et commence à appliquer des mesures de régulation. Tout d'abord, l'IFT accorde un traitement différentiel et plus favorable aux entreprises concurrentes. Ensuite, il oblige, entre autres mesures, América Móvil à partager son infrastructure et à appliquer un tarif nul d'interconnexion et de roaming national. América Móvil fait appel et décide en juillet 2014, pour contrer la décision, de vendre une partie de ses actifs. Le groupe crée notamment une entreprise indépendante, Telesites, pour administrer les 10,900 tours de télécommunications qu'il possède au Mexique. Mais en décembre 2015, le président de l'IFT déclare que Telesites reste un agent économique prépondérant, assujetti aux mêmes mesures de régulation, étant donné que son actionnaire majoritaire est Grupo Financiero Inbursa.

Malgré ces mesures gouvernementales et une croissance réelle des entreprises concurrentes entre 2014 et 2018, le marché de la téléphonie au Mexique reste aujourd'hui largement dominé par un seul acteur : América Móvil. En 2016, Telcel compte ainsi 66,5% des parts de marché de la téléphonie mobile, Telefónica 23,6% et AT&T 9,1%. Quant au marché de la téléphonie fixe, Telmex comptait 71% des parts de marché fin 2014, contre 11,8% pour Televisa, 3,3% pour Megacable et 1,1% pour Totalplay (Chavarín, 2016).

Ainsi, la régulation des marchés monopolistiques et oligopolistiques au Mexique reste insuffisante. Si le gouvernement a commencé récemment à appliquer des mesures pour stimuler la concurrence économique dans plusieurs secteurs, il n'est jamais intervenu de façon plus radicale en obligeant par exemple les grands groupes à se diviser.

d. La constitution de multinationales mexicaines

La consolidation des grands groupes économiques mexicaines s'explique également par leur conquête des marchés étrangers. Jusqu'aux années 1990, leur croissance se fait principalement sur le territoire national et les ventes de produits et de services sont essentiellement destinés au marché intérieur. Si une vingtaine d'entreprises mexicaines tout au plus internationalisent leur production dès les années 1970, la crise économique entraîne au début des années 1980 un phénomène de désinvestissement des multinationales mexicaines à l'étranger (Basave, 1996 : 172). Pour faire face à la crise de la dette qui s'étend alors à tous les pays d'Amérique latine, les groupes mexicains doivent se défaire de leurs filiales de production hors des frontières.

Ce n'est qu'à la fin des années 1980, face à l'imminence de la signature des traités de libre-échange et aux risques que présente la concurrence internationale, que les dirigeants des grands groupes mexicains se relancent dans la conquête des marchés étrangers. À cette époque, la plupart des grands groupes ont certes retrouvé une santé financière, mais ils présentent un fort retard de développement technologique. Entre 1982 et 1987, face à l'effondrement du marché interne et à l'endettement des entreprises, le secteur industriel a brusquement cessé d'investir dans la production, notamment en machinerie et équipement. Si en 1977, les entreprises cotisant à la *Bolsa Mexicana de Valores* (52 en 1977 et 65 en 1987) réinvestissaient en moyenne 30,72% de leurs revenus dans la production, elles n'en réinvestissent plus que 8,13% en 1987 (Basave, 1996 : 18). L'accès aux marchés étrangers suppose donc pour les grands groupes mexicains de faire face à leur retard de développement.

La mise en place d'alliances stratégiques

La première étape consiste à mettre en place des alliances stratégiques avec de grandes entreprises étrangères souhaitant faire incursion sur le marché mexicain. C'est ce que l'on

appelle l'étape du « capitalisme associatif » (Freeman et Hagedoorn, 1992) ou du capitalisme « d'alliances » (Dunning, 1995). Les grands groupes mexicains commencent donc à co-investir avec des entreprises étrangères concurrentes afin de créer de nouvelles usines ou filiales dans le pays. En échange du partage des réseaux commerciaux et de la connaissance du marché intérieur par l'entreprise mexicaine, l'entreprise étrangère, le plus souvent nord-américaine, apporte son produit et sa technologie. Contrairement aux cas de fusions-acquisitions, l'alliance stratégique suppose un échange de bons procédés ou une coopération sans qu'aucune des deux entreprises ne perde sa pleine autonomie. Tous les grands groupes privés mexicains sans exception mettent en place des alliances stratégiques avec du capital étranger au cours des années 1990. En 1996, on dénombre 122 alliances stratégiques avec du capital étranger réalisés par 80 groupes mexicains. La moitié d'entre elles ont été signées entre janvier 1992 et mars 1994 (Basave, 1996 : 211).

Les alliances stratégiques permettent ainsi aux groupes industriels mexicains d'accéder à de nouvelles technologies et d'accélérer leurs processus d'apprentissage (Hagedoorn, 1993). Ainsi, par exemple, en 1987, le groupe Vitro s'associe avec l'entreprise nord-américaine Whirlpool Corporation, leader mondial dans la production et commercialisation d'électroménager, pour créer Vitromatic ; puis en 1993 avec Owens-Illinois pour créer Regioplast, une entreprise de production de bouteilles en plastique ; puis en 1994 avec l'entreprise Pechiney International pour fonder Vitro American National Can et produire des canettes en aluminium à Querétaro. De la même manière, dès 1987, Minera Pemont, filiale de la compagnie minière Industrias Peñoles, s'associe avec Newmont Gold aux USA pour exploiter La Herradura, la plus grande mine d'or du Mexique. Les alliances stratégiques permettent également aux groupes commerciaux mexicains de s'insérer dans des circuits de distribution internationaux. En 1992 par exemple, Comercial Mexicana s'associe avec Price Club pour créer la première succursale de Price Club à Ciudad Satélite dans le nord de la ville de Mexico. Le supermarché prend l'année suivante le nom de Costco, suite à la fusion de Price Club et Costco Wholesale aux USA.

L'implantation de multinationales étrangères au Mexique

En parallèle, de nombreux groupes étrangers commencent à créer des filiales au Mexique pour pénétrer le marché local. L'analyse des flux d'investissements directs étrangers (IDE)¹⁴ vers le Mexique entre 1985 et 2015 témoigne en effet de la prise d'importance croissante des multinationales étrangères sur le territoire mexicain.

Les flux d'IDE représentent donc les mouvements internationaux de capitaux, qu'il s'agisse pour les entreprises étrangères de la création d'une filiale au Mexique, de l'acquisition d'une partie ou de la totalité d'une entreprise mexicaine ou d'un co-investissement par le biais d'une alliance stratégique. Les statistiques d'IDE proposées par la Banque Mondiale, l'UNCTAD (*United Nation Conference on Trade and Development*), la *Secretaría de Economía* au Mexique et la Banque centrale présentent des tendances similaires mais pas des résultats identiques. Nous avons choisi les données de la Banque mondiale parce qu'elles sont actualisées tous les trois mois, disponibles depuis les années 60 et pour tous les pays du monde. Leur analyse permet donc d'établir des comparaisons et de bénéficier d'une certaine profondeur historique.

Tableau 18 : Flux d'entrée et de sortie d'IDE au Mexique entre 1985 et 2015

	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Flux de sortie d'IDE US\$ valeur 2018	221 979 222	223 238 860	-263 000 000	363 100 000	6 473 995 841	8 037 561 355	11 888 403 461
Flux de sortie d'IDE % du PIB	0,1137	0,0854	-0,073	0,0512	0,7377	0,7598	1,0156
Flux d'entrée d'IDE US\$ valeur 2018	1984 000 000	2549 000 000	9526 290 000	18382 284 821	26018 159 827	21002 233 821	37119 423 721
Flux d'entrée d'IDE % du PIB	1,0162	0,9756	2,6456	2,5967	2,9651	1,9854	3,1707

Source : élaboration propre à partir des données de la Banque mondiale

¹⁴ L'IDE se définit comme un investissement réalisé par une entité résidente d'une économie dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise résidente d'une autre économie. La notion d'intérêt durable implique l'existence d'une relation à long terme entre l'investisseur direct et l'entreprise, dans le cadre de laquelle l'investisseur exerce une influence notable sur la gestion de l'entreprise. Cette influence est évaluée à l'aune de la participation au capital, qui doit représenter au moins 10 % des droits de vote. (OCDE, 2010)

Entre 1985 et 2015, l'IDE vers le Mexique a été multiplié par 19 — passant de 1 984 à 37 119 millions de dollars. La croissance de l'IDE au Mexique est particulièrement forte au début des années 1990. En 1991, le Mexique est en effet le pays en voie de développement dans le monde qui reçoit le plus de capitaux étrangers (Basave, 2012 : 7). En 1993, 7 709 entreprises de toutes tailles bénéficient de capitaux étrangers et plus de la moitié d'entre elles ont reçu ces investissements entre 1989 et 1993 (Pozas, 2010 : 222). À cette époque, la plupart des investissements étrangers se font dans le cadre de co-investissements avec des entreprises mexicaines ou d'alliances stratégiques. Une proportion moindre d'investissements étrangers correspond à la création de filiales de multinationales étrangères.

L'étude du cas de Wal-Mart de México, filiale de Wal-Mart Corporation et entreprise de notre corpus, permet de mieux comprendre le processus d'installation des multinationales étrangères au Mexique. En 1958, en pleine époque du développement stabilisateur, Jerónimo, Plácido et Manuel Arango créent la chaîne de supermarchés Aurrera. Leur négoce croît rapidement et les trois frères lancent en 1964 la chaîne de restaurants Vips, en 1965 la chaîne de supermarchés Superama, en 1970 la chaîne de supermarchés Suburbia et en 1978 la chaîne de restaurants El Portón. En 1986, une holding, Grupo Cifra, est créée pour réunir les activités de ces différentes entreprises. En parallèle, la chaîne de grands magasins Walmart Stores Inc., créée par Sam Walton en 1962, s'étend rapidement aux États-Unis. En 1983, Walmart lance la chaîne de magasins Sam's Club et en 1988, Walmart compte 1 198 magasins, 200 000 salariés, et un chiffre d'affaire de 16 milliards de dollars. Le tout sur le territoire national étasunien. Walmart est la première entreprise de distribution aux États-Unis et la signature de l'ALENA sonne l'heure du début de l'internationalisation. En 1991, Walmart Stores s'associe avec Grupo Cifra à 50-50 pour lancer le premier Sam's Club au Mexique par le biais d'une alliance stratégique. Les opérations au Mexique débutent en 1993 sous le nom de Walmart Supercenter. Mais en 1997, la famille Arango décide de vendre 51% des actions de Grupo Cifra à Walmart Stores pour 2 000 millions de dollars. Le groupe Wal-Mart de México est officiellement constitué en 2000 pour remplacer Grupo Cifra et intégrer les différentes entreprises locales : Bodega Aurrera, Walmart, Superama, Sam's Club, Suburbia et Vips. Le groupe débute alors son expansion vers l'Amérique centrale. Dans cet exemple, l'alliance stratégique constitue donc la première étape avant la fusion-acquisition et la création d'une filiale de multinationale étrangère au Mexique.

D'autres multinationales étrangères se sont implantées au Mexique directement par le biais d'une acquisition. Gamesa, une entreprise spécialisée dans les biscuits apéritifs fondée en 1921 et concentrant 50% du marché national, est le premier cas de prise de contrôle d'une entreprise mexicaine par une entreprise étrangère. En octobre 1990, le président Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) autorise la vente de Gamesa à l'entreprise nord-américaine PepsiCo pour 300 millions de dollars. Le président de Gamesa, Alberto Santos de Hoyos, s'exprime en ces termes au journal *Proceso* après avoir vendu 70% des actions de son entreprise familiale au groupe étranger :

Je crois que de nombreuses entreprises, au fur et à mesure de la consolidation de l'ouverture économique, vont recevoir des offres d'investisseurs étrangers. Je ne parle pas seulement de Nord-Américains, mais aussi de Japonais et d'Européens. Les multinationales ont d'immenses réserves de cash et peuvent très facilement racheter des entreprises qui ont une bonne organisation, mais dont le seul problème est la décapitalisation à cause du contrôle des prix, des salaires, des taux d'intérêts et du taux de change depuis 6 ans, un contrôle qui est, en soit, injuste [référence au Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE)]. À quoi nous a conduit le contrôle des prix ? À ce que ne subsistent que les plus capables. Nombre de petites entreprises qui existaient il y a six ans ont fait faillite, fermé, et favorisé ainsi la création de monopoles. C'est ce qui s'est passé ici, dans la ville de Monterrey. Il y avait trois fabriques similaires : Gamesa, Marca et Pasa. Deux ont fait faillite. [...] Aujourd'hui, on trouve dans n'importe quel supermarché des produits importés de toutes sortes, et notamment alimentaires. [...] Et le commerce est toujours soumis au contrôle des prix. La marge que le commerçant obtient en vendant des produits mexicains est très limitée par le gouvernement. C'est plus intéressant pour le commerçant de vendre un produit importé, car dans ce cas la marge n'est pas contrôlée. [...] Voilà pourquoi le commerçant met plus en valeur le produit importé et relègue le produit national. [...] Les actionnaires, qui sont maîtres de leur destin et de leurs actions, peuvent accepter de vendre leur entreprise au groupe étranger qui leur offre selon eux un prix juste. C'est très difficile pour une entreprise mexicaine de résister à une offre aussi tentante que celle-là [PepsiCo a payé le double du cours de l'action à la Bolsa Mexicana de Valores] quand le futur semble si noir si les ventes continuent de baisser. [...] L'ouverture commerciale a lieu au pire moment, alors même que la plupart des entreprises mexicaines sont extrêmement fragiles. (Proceso, 13 octobre 1990)

Ce discours du président du Conseil d'administration doit être nuancé par les chiffres. En effet, en 1990, Gamesa, selon son rapport annuel, enregistre 3 milliards de pesos d'actifs et 280 000 millions de pesos de passifs ; le groupe est loin de se trouver au bord de la faillite. En revanche, il est vrai que plusieurs entreprises mexicaines, et notamment celles n'ayant pas réussi à se récupérer de la crise de la dette de 1982, n'ont pas pu survivre au processus d'ouverture économique. C'est le cas notamment de Grupo Pulsar-Seminis-Savia qui fait faillite ou de Tamsa qui passe sous le contrôle de Grupo Techint (Argentine).

Ainsi, les investissements étrangers sur le territoire mexicain n'ont eu de cesse d'augmenter ces vingt dernières années. Comme le montre le tableau 15, seule la crise économique et financière mondiale de 2008 semble avoir ralenti temporairement cette croissance. Entre 2001 et 2015, le Mexique et le Brésil demeurent les principaux pays d'Amérique latine récepteurs d'IDE. Le Mexique semble en effet offrir des conditions de développement très attractives pour les multinationales. D'après une enquête réalisée par le journal *El Universal* en mai 2015, les dix principales multinationales présentes dans le pays (Bancomer, Santander, OHL, Walmart, Coca-Cola, HSBC, Citigroup, Pepsi, Heineken et Hasbro) réalisent dans le pays entre 3 et 34% de leurs revenus nets et entre 1% et 73% de leurs bénéfices (Pallares, 2015). Ce sont les groupes financiers (Bancomer, HSBC, Citigroup) qui réalisent sur le territoire national les plus gros bénéfices grâce aux nombreuses commissions et aux taux d'intérêts très élevés.

Le *Consejo Ejecutivo de Empresas Globales* au Mexique, créé en 2004, réunit aujourd'hui 51 entreprises multinationales présentes au Mexique. D'après leur site internet, les multinationales étrangères représentent aujourd'hui 10% du PIB du pays, 40% de l'IDE, 500 000 emplois directs et 11% des exportations. En ce qui concerne le pays d'origine de l'IDE, la *Secretaría de Economía* du Mexique déclare qu'entre 2008 et 2019, les États-Unis ont représenté 42,6% du total de l'IDE, suivis par l'Espagne avec 11,2%, le Canada avec 8,9%, le Japon avec 5,4%, l'Allemagne avec 4,7% et l'Italie avec 2%.

L'expansion des groupes mexicains à l'étranger

Parallèlement à l'implantation de multinationales étrangères dans le pays, les principaux groupes mexicains, ayant survécu à la transition économique par le biais notamment d'alliances stratégiques, développent à leur tour dès le milieu des années 1990 une stratégie d'investissement à l'étranger. Comme le montre le tableau 15, entre 1985 et 2015, les investissements mexicains à l'étranger sont multipliés par 53, passant de 222 à 11 888 millions de dollars. Contrairement aux flux d'entrée d'IDE qui augmentent rapidement dès le début des années 1990, les flux de sortie d'IDE croissent surtout à partir des années 2000. L'année 1995, celle de la grave crise économique et financière, présente même des flux négatifs correspondant à des cessions d'actifs et à l'impact de remboursements substantiels au titre de prêts interentreprises. À la fin des années 1990, les grands groupes privés mexicains ont récupéré une santé financière et sont prêts à

croître comme multinationales. Ainsi, en 1997, on compte déjà 26 multinationales mexicaines actives dans 24 pays d'accueil avec un total de 93 usines à l'étranger, dont 38 aux États-Unis, 26 en Amérique du Sud, 15 en Amérique centrale, 10 en Europe, 3 aux Caraïbes et 1 au Canada (Basave, 2000 : 261-266). Si l'on compare avec les flux de sortie d'IDE des autres pays d'Amérique latine, on remarque que le Mexique était en 2005 le pays de la région qui investissait le plus à l'étranger ; en 2010, il est dépassé par le Brésil et le Chili dont les économies sont en pleine croissance.

L'expansion des groupes mexicains à l'étranger se fait généralement dans un premier temps à l'échelle régionale sur le continent américain avant de s'étendre à l'Europe puis à l'Asie.

D'un côté, les investissements mexicains dans des pays développés permettent aux entreprises d'accélérer leurs processus d'apprentissage et d'augmenter leur compétitivité (Pozas, 2010 : 224, 231-258). Il s'agit d'investissements de type « catch-up » (Basave, 2016). L'acquisition d'actifs spécifiques, tangibles et intangibles d'une entreprise qui opère sur des marchés développés — réseau de fournisseurs, main d'oeuvre compétente, infrastructure — permet en effet à l'entreprise mexicaine d'améliorer rapidement ses compétences organisationnelles et technologiques. L'exemple de Nemark, filiale du groupe Alfa qui fabrique des composants automobiles, est à ce titre intéressant. Nemark, créé en 1979, se heurte très rapidement aux problèmes de retard technologique. En 1982, elle s'allie avec Teksid, une entreprise italienne filiale de Fiat ; en échange d'un pourcentage de 5% des ventes, l'entreprise mexicaine a accès à la technologie italienne. En 1990, Nemark décide de s'autonomiser et crée un département technique chargé d'améliorer la qualité du produit. L'entreprise se lance alors dans une série de rachat d'entreprises concurrentes de pays développés. En 2000, elle acquiert entre autres deux usines de Ford au Canada ; en 2005, l'entreprise allemande de production de composants en aluminium Rautembach ; en 2007, l'entreprise norvégienne Hydro Aluminium ainsi que l'entreprise italienne TK aluminium. Par ces acquisitions, Nemark accède à une technologie de pointe, prend la tête de nombreuses usines en Europe notamment et devient l'un des principaux fournisseurs des grands groupes automobiles (Ford, General Motors, Volvo, Audi, BMW, Mercedes-Benz, etc.).

De l'autre, les investissements mexicains en Amérique latine notamment permettent dès les années 1990 aux groupes économiques privés d'internationaliser leur production, d'augmenter leurs ventes à l'extérieur et de devenir de véritables « multinationales du Sud ».

Tableau 19 : Internationalisation productive de quelques groupes du corpus en 2005

2005		ALFA	AMX	BIMBO	CEMEX	ELEKTRA	FEMSA	CARSO	GM	ICA
N O R D	Canada	x								
	USA	x	x	x	x				x	
	Caraïbes	x			x					
A M C E N T R A L E	Guatemala		x	x		x	x			
	Honduras		x	x		x				
	Salvador	x	x	x		x		x		
	Nicaragua		x	x	x		x			
	Costa Rica	x		x	x		x			
	Panama				x	x	x			
	Équateur		x							
A M S U D	Colombie		x	x	x		x			
	Venezuela			x	x		x			
	Pérou		x	x		x			x	
	Brésil		x	x			x			
	Paraguay		x							
	Argentine		x	x	x		x			
	Chili		x	x					x	
E U R	Europe	x		x	x					x
A S I E	Asie				x					
M O	M. Orient				x					

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

Tableau 20 : Internationalisation productive de quelques groupes du corpus en 2015

2015		ALFA	AMX	BIMBO	CEMEX	ELEKTRA	FEMSA	CARSO	GM	ICA
N O R D	Canada	x		x						
	USA	x	x	x	x	x			x	x
	Rép. Dom	x	x		x			x		
	Jam/ PRico		x		x					
A M C E N T R A L E	Guatemala		x	x	x	x	x	x		x
	Honduras		x	x		x		x		
	Salvador	x	x	x	x	x		x		x
	Nicaragua		x	x	x		x	x		
	Costa Rica	x	x	x	x		x	x		x
	Panama		x	x	x	x	x	x		x
	Équateur	x	x	x				x	x	
A M S U D	Colombie		x	x	x		x	x		x
	Venezuela		x	x			x			x
	Pérou	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Brésil	x	x	x			x	x		
	Paraguay		x	x						
	Uruguay		x	x				x		
	Argentine	x	x	x	x		x	x	x	
	Chili	x	x	x			x		x	x
E U R	Europe	x	x	x	x					x
A S I E	Asie	x		x	x		x			
M O	M. Orient				x					

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

En 2015, les groupes économiques de notre corpus ont en moyenne des capacités de production dans plus de 15 pays, alors qu'ils en avaient en moyenne dans 7 pays en 2005.

Les cas de Grupo Bimbo et Grupo Cemex sont à ce titre emblématiques. En 2015, Grupo Bimbo est présent dans 21 pays sur les continents américains, européens et asiatiques. Avec plus de 100 usines et plus de 150 marques déposées, le groupe est désormais leader mondial dans l'industrie du pain. En 2015, Grupo Bimbo génère des ventes pour 13 818 millions de dollars répartis ainsi : 51,7% aux États-Unis et au Canada, 34,1% au Mexique, 10,8% en Amérique latine, 3,4% en Europe. En 1990, les ventes à l'étranger ne représentaient que 0,24% des ventes totales, 1,85% en 1995 et 26,80% en 1999 (Garrido et Ortiz, 2009 : 62). Bimbo ne commence à exporter ses produits vers les États-Unis qu'en 1984 et c'est à la fin des années 1980 que l'entreprise lance sa stratégie d'expansion à l'international. D'abord, le groupe crée et rachète des usines en Amérique centrale et latine. Dès 1990, Bimbo crée la division Guatemala et, l'année suivante, la division Argentine ; puis il rachète Alesa au Chili et Holsum au Venezuela. Le groupe lance ensuite des alliances stratégiques avec des entreprises aux États-Unis, et notamment avec Mr. Baird's Bakeries qu'il absorbe en 1998. Enfin, au tournant du XXI^e siècle, le groupe développe une stratégie d'acquisition en Europe, en Asie et en Amérique du Nord : en 1998, il rachète Park Lane qui a des usines en République tchèque et en Autriche ; en 2006, Beijing Panrico Food Processing en Chine ; en 2008, Weston Foods, le plus grand consortium de l'industrie du pain aux États-Unis ; en 2010, North American Fresh Bakery et BM Foods aux États-Unis également ; en 2011 la division de Sara Lee Corporation en Espagne et au Portugal, et ainsi de suite. L'expansion se fait donc progressivement, d'abord par les ventes, ensuite par l'externalisation des opérations sur le continent américain, puis en Europe et en Asie.

Cemex adopte une stratégie similaire. Comme nous l'avons déjà expliqué, entre 1966 et 1985, le groupe se consacre à racheter des usines sur le territoire national et devient rapidement le principal producteur de ciment au Mexique. À partir de 1985, l'entreprise se met à exporter 574 milles tonnes de ciment par an. Après plusieurs investissements conjoints avec des cimenteries étasuniennes, le groupe commence à racheter des entreprises à l'étranger au début des années 1990 : d'abord en Amérique latine (Vencemos au Venezuela et Cementos Bayano au Panama), puis aux États-Unis et en Espagne ; et à la fin des années 1990, en Asie (Rizal Cement et APO Cement aux Philippines) et au Moyen-Orient (Assiut Cement Company en Égypte). Le

groupe est aujourd'hui la plus importante multinationale mexicaine avec 35 usines de production. Ses ventes en 2015 se répartissent de la manière suivante : 28% aux États-Unis, 22% en Europe du Nord, 20% au Mexique, 14% en Amérique centrale, du Sud et dans les Caraïbes, 11% en Méditerranée et 5% en Asie. La complexité de la structure du holding est à ce titre intéressante puisque c'est l'entreprise espagnole Cemex España qui est l'entreprise-mère de toutes les filiales à l'étranger, elle-même chapeautée par l'entreprise et la holding mexicaine.

Comme le montrent ces deux exemples, la stratégie d'internationalisation des opérations des grands groupes mexicains a été menée parallèlement au développement des exportations.

Les exportations des groupes mexicains

Dès la négociation du premier traité de libre-échange, l'ALENA, avec les États-Unis et le Canada, les groupes économiques nationaux commencent à mettre en place une stratégie exportatrice. S'ils exportent essentiellement au départ des matières premières basiques (ciment, verre, acier) et des biens de consommation de masse (bière, aliments), ils parviennent très rapidement à augmenter leurs exportations de biens manufacturés (Garrido et Ortiz, 2009 : 56). Aujourd'hui, le Mexique exporte principalement des voitures, des pièces détachées, des ordinateurs et du pétrole brut (*Observatory of Economic Complexity*, 2019) ; c'est le pays au monde qui a signé le plus grand nombre de traités de libre-échange : 12 traités avec 46 pays.

Tableau 21 : Traités de libre-échange signés par le Mexique

Date	Nom	Pays concernés
1994	Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC ou ALENA)	Canada, États-Unis
1994	Tratado de Libre Comercio entre México y Colombia	Colombie
1999	Tratado de Libre Comercio Chile-México	Chili
2000	Acuerdo de Libre Comercio entre México y Israël	Israël
2000	Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM)	Union Européenne
2000	Tratado de Libre Comercio México-AELC	Suisse, Norvège, Islande, Liechtenstein
2004	Acuerdo entre México y Uruguay	Uruguay
2005	Tratado de Libre Comercio Japon-México	Japón
2012	Acuerdo de Integración Comercial Perú-México	Pérou
2012	Tratado de Libre Comercio México-Centroamérica	Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras et Nicaragua
2015	Alianza entre México y Panamá	Panama
2016	Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica	Vietnam, Japon, Canada, Brunei, Chili, Malaisie, Australie, Nouvelle-Zélande, Singapour, Pérou

Source : élaboration propre à partir des données de la Secretaría de Economía

Si le montant des exportations est multiplié par plus de six entre 1993 (51 886 millions de dollars) et 2015 (380 550 millions de dollars), plus des trois quarts des exportations ont lieu vers les États-Unis et le Canada. Les grands groupes économiques mexicains ont certes réussi à faire croître leurs exportations et à internationaliser leurs opérations, mais ils restent fortement dépendants de leurs voisins du Nord.

Tableau 22 : Exportations depuis le Mexique entre 1993 et 2015

	1993	1995	2000	2005	2010	2015	% hausse entre 1993 et 2015
Exportations totales	51 886	79 541,50	166 120,70	214 232,90	298 473,10	380 550,20	633%
dont Amérique du Nord	44 474,40	68 261	150 739,90	187 797,30	249 370,10	319 409,60	618%

Source : élaboration propre à partir des données de la Secretaría de Economía

Le poids de quelques grands groupes privés dans l'économie nationale peut ainsi être expliqué par plusieurs facteurs. D'abord, au début des années 1990, seules quelques entreprises bénéficiaires de la privatisation parviennent à résister à la crise économique et financière de 1994-1995 et à nouer des alliances stratégiques avec des entreprises principalement étasuniennes afin de rattraper leur retard de développement. Ensuite, à la fin des années 1990, ces mêmes groupes profitent de la faiblesse des institutions de régulation de la concurrence sur le territoire pour s'engager dans un processus de concentration horizontale et verticale de leurs activités en rachetant sur le marché interne les nombreuses entreprises du pays mises en faillite au moment de la crise et de l'ouverture brutale du pays à la mondialisation. Enfin, au cours des années 2000, consolidés par leur position de monopole ou d'oligopole sur le marché intérieur, ces mêmes groupes se lancent dans la conquête des marchés extérieurs pour se convertir en multinationales compétitives à l'étranger.

Si ce processus de concentration de l'activité économique a été principalement permis par l'absence de régulation du gouvernement, il a également nécessité des flux de capitaux importants. En effet, ces multiples rachats sur le marché intérieur et extérieur n'ont pu être uniquement financés par la croissance des ventes. Il importe donc de s'interroger maintenant sur les sources de financement des grands groupes privés mexicains au XXI^e siècle et sur l'impact de la diversification des capitaux sur l'actionnariat.

2. Les stratégies de financement des grands groupes privés mexicains

Afin d'acquérir de nouvelles technologies, de racheter des entreprises concurrentes dans le pays et à l'international, de créer de nouvelles usines ou de recruter de nouveaux employés, l'autofinancement est rarement suffisant pour les grands groupes privés. À l'heure du développement des marchés financiers internationaux et de la volatilité des taux de change et d'intérêt, les stratégies de financement des entreprises se sont par ailleurs complexifiées. Elles ne se basent plus uniquement sur le coût de l'acquisition de capital et les flux de liquidités attendus, mais doivent prendre également en compte les revenus espérés de la spéculation des valeurs associées aux acquisitions de capital ainsi que les fluctuations des marchés financiers. Elles supposent donc de recourir de manière de plus en plus fréquente à des fonds et capitaux extérieurs (Zeitlin, 1974).

Pour financer leur croissance, les grands groupes privés ont deux options principales : mobiliser du capital ou s'endetter. Si la dette doit être remboursée, le capital, lui, n'est pas remboursable et peut être perdu en cas de difficultés financières de l'entreprise. L'endettement est structurellement moins coûteux que l'augmentation du capital étant donné que les intérêts de la dette sont déductibles des impôts, tandis que l'apport de fonds par un investisseur suppose une négociation complexe du coût du capital. Par ailleurs, l'entrée d'un tiers dans le capital de l'entreprise — qu'il s'agisse d'une personne physique ou d'un fonds d'investissement — entraîne certes une augmentation des fonds propres et des ratios financiers, mais suppose une intervention extérieure dans la gestion de l'entreprise et la modification du conseil d'administration. L'augmentation du capital n'est ainsi pas une décision évidente à prendre, mais l'endettement, quant à lui, présente l'inconvénient de créer un « effet de levier » et de mettre l'entreprise en situation de risque élevée. En effet, en cas de difficultés liées au contexte macro-économique ou à une mauvaise gestion en interne, l'obligation de rembourser la dette peut mettre l'entreprise en danger, comme ce fut le cas pour de nombreux groupes mexicains en 1994 au moment de la crise de la dévaluation du peso qui n'ont pu se tirer d'affaire que grâce à l'intervention du gouvernement. Les entreprises ont ainsi tendance à faire appel aux deux options

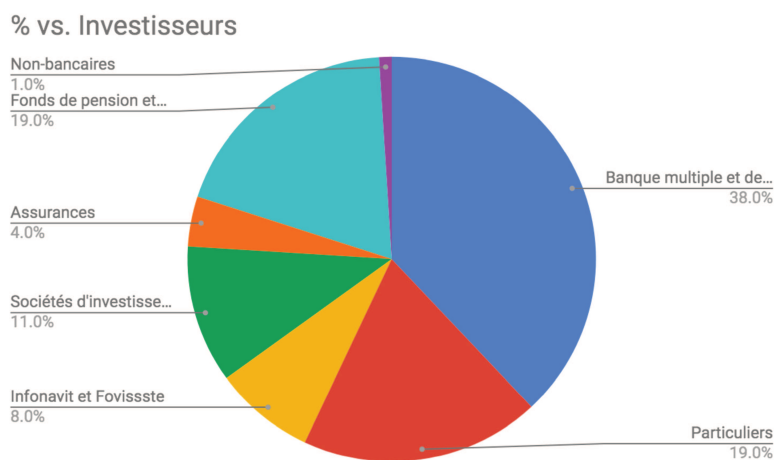
en même temps : augmenter leur capital et s'endetter, tout en assurant un ratio financier actif/passif sain.

Qu'en est-il du financement des grands groupes privés mexicains aujourd'hui ? Auprès de qui s'endettent-ils : des banques privées et publiques de développement ou sur les marchés financiers ? En monnaie locale ou en monnaie étrangère ? Augmentent-ils par ailleurs régulièrement leur capital ? Et quel est l'impact de ces décisions sur le contrôle actionnarial du groupe ?

a. Le système financier mexicain aujourd'hui

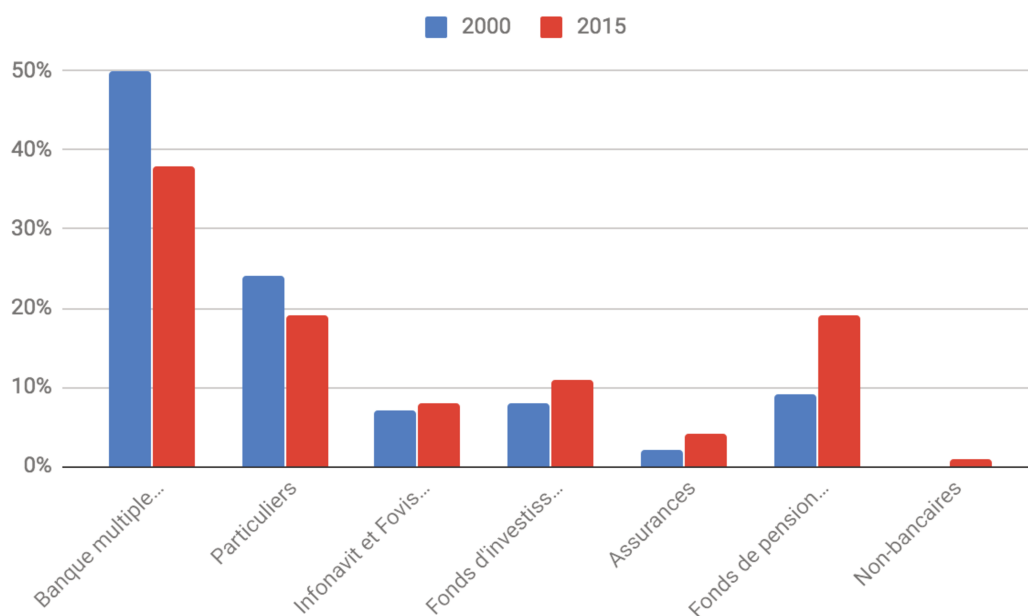
Afin de comprendre les stratégies de financement des grands groupes mexicains, il importe tout d'abord de connaître la structure actuelle du système financier du pays. Il existe deux types principaux d'acteurs auprès desquels les entreprises peuvent se financer. D'un côté, se trouvent les banques, qu'elles soient de développement — et donc publiques — ou commerciales et privées ; elles octroient des crédits. De l'autre, se trouve le marché boursier où les entreprises peuvent aussi bien émettre des actions (capital) que des obligations (dette).

Figure 1 : Structure du système financier mexicain selon l'épargne (2017)



Source : FUNDEF, 2019

Figure 2 : Évolution de la structure du système financier selon l'épargne au Mexique entre 2005 et 2015



Source : FUNDEF, 2019

En 2017, l'épargne au Mexique est concentrée à hauteur de 38% dans les banques privées et de développement, contre 19 % dans les fonds de pension et de retraite et 11% dans les fonds d'investissement. Les investisseurs institutionnels du marché boursier ne captent qu'un tiers de l'épargne, qui au Mexique demeure, de manière générale, très faible. Pourtant, si le système mexicain reste largement dominé par les banques, on observe depuis le début du XXIe siècle une diminution de la canalisation de l'épargne par le secteur bancaire, qu'il s'agisse des banques de développement ou des banques commerciales privées.

Le secteur bancaire au Mexique aujourd'hui

Les banques de développement, créées initialement par le gouvernement dans le cadre du *Sistema Financiero de Fomento* et considérées comme des agents financiers du gouvernement fédéral, sont chargées de stimuler le développement économique du pays dans divers secteurs d'activités, par le biais de divers mécanismes financiers comme le crédit à un taux d'intérêt plus

bas que celui des banques commerciales, l'investissement en capital-risque, l'octroi de garanties ou la réalisation d'opérations fiduciaires et de marché. Il existe six institutions de crédit propriétés du gouvernement¹⁵, ainsi que trois institutions consacrées au financement du développement¹⁶. Si la plupart des banques de développement se consacrent à l'activité agricole, au développement urbain et des zones rurales, deux institutions publiques jouent un rôle important dans le secteur industriel. Il s'agit de Nacional Financiera (Nafin) et du Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext). Si ces banques ont joué un rôle essentiel dans le développement des grandes sociétés industrielles, commerciales et financières du pays au XXe siècle, elles ont perdu de l'importance depuis le début des années 1990 et le changement de modèle économique. Nafin, chargée du développement du secteur industriel, a réorienté ses activités vers le développement du marché financier et des opérations de « deuxième niveau » (programme de soutien financier par l'intermédiaire de banques commerciales), mais surtout vers l'appui aux petites et moyennes entreprises. Quant à Bancomext, elle s'est concentrée sur le soutien aux nouveaux exportateurs et au développement d'opérations de garantie et d'assurance-crédit à l'exportation. Si en 2000, le crédit total de la banque de développement, mesuré par le solde à la fin de chaque période, représentait 7,2% du PIB total, en 2018, il ne représente plus que 4% du PIB (Suárez, 2019 : 82).

Quant aux banques privées au Mexique, elles appartiennent pour la plupart aujourd'hui à des groupes financiers étrangers. En termes d'actifs, le système bancaire mexicain est en effet dominé par cinq grandes institutions qui, entre 2000 et 2011, contrôlent près de 74% des actifs bancaires totaux, 76% de l'investissement bancaire en valeur, 76,3% de l'ensemble des crédits (Levy et Domínguez, 2014 : 110). Il s'agit de Bancomer BBVA (Espagne), Citibank Banamex (États-Unis), Santander (Espagne), HSBC (Angleterre) et Banorte, la seule grande banque dont le capital reste contrôlé par des Mexicains, et notamment par la famille de Roberto González Barrera. Il est important de préciser que contrairement à l'évolution des banques dans les pays développés, les banques commerciales multiples n'ont pas au Mexique grandement diversifié leurs activités ; elles restent fortement dépendantes des crédits et des revenus liés aux systèmes de paiement et faiblement impliquées dans la production d'instruments financiers dérivés (Levy et Domínguez, 2014 : 103). Pourtant, suite aux processus de privatisation, de fusions et de rachat

¹⁵ Nacional Financiera ou Nafin, Banjercito, Bansefin, Banobras et la Sociedad Hipotecaria Federal.

¹⁶ Financiera Rural, Fira et Infonacot.

par des groupes étrangers, le nombre d'établissements bancaires s'est réduit et le crédit bancaire aux entreprises a diminué. Les banques étrangères, mais aussi les banques nationales avec des filiales à l'étranger, ont certes accès à des ressources plus importantes que les banques locales, mais elles sont également sollicitées pour un plus grand nombre de projets d'investissements. Il est donc possible de supposer que dans une logique de recherche du profit, elles préfèrent octroyer des prêts au Mexique uniquement lorsque les retours sur investissements baissent dans les autres pays, et vice-versa (González et Peña, 2012).

Les fonds de pension et fonds d'investissement au Mexique aujourd'hui

En parallèle, on assiste au XXI^e siècle au Mexique à une prise d'importance du secteur non bancaire et à une croissance des fonds de pension et fonds d'investissement. Le marché financier a commencé à se développer dans le pays à la fin des années 1980, grâce à la décision du gouvernement de gérer les titres de la dette publique — Cetes et Petrobonos — sur le marché boursier. La *Bolsa Mexicana de Valores* (BMV) a été officiellement créée en 1933 au moment de la publication de la *Ley Reglamentaria de Bolsas*, mais son nom a changé en 1975 au moment de la publication de la *Ley del Mercado de Valores*. La bourse mexicaine est une entreprise privée dont les activités sont contrôlées par une institution gouvernementale, la *Comisión Nacional Bancaria de Valores* (CNBV). Les grandes entreprises mexicaines peuvent y émettre des actions (capital) ou des obligations (dette) par le biais de plusieurs intermédiaires apparus au cours des dernières décennies du XX^e siècle : les « casas de bolsa » ou maisons de courtage, les *Administradores de Fondos para el Retiro* (Afores) ou fonds de pension, les compagnies d'assurance et les fonds d'investissement. Ces investisseurs dits « institutionnels » ne détiennent pas réellement l'argent, mais agissent au nom de leurs clients par le biais de contrats auxquels ces derniers ont souscrit.

Les Afores sont aujourd'hui les plus importants investisseurs institutionnels sur le marché financier mexicain. Ils ont été créés en 1997 selon le principe suivant : tous les deux mois, le gouvernement, l'employeur et le salarié sont contraints d'y déposer l'équivalent de 6 à 8% du salaire de l'employé ; les fonds sont ensuite investis en bourse par le biais de différents instruments financiers en fonction des tranches d'âge concernées. Si initialement, les Afores étaient autorisées à investir uniquement dans les obligations du gouvernement, depuis 2006, elles

ont accès à d'autres instruments financiers et notamment aux EFTs (*Exchange Traded Funds*), paquets d'action qui permettent d'investir automatiquement dans les 35 grandes entreprises classées à l'indice boursier, l'IPC. Il existe aujourd'hui dix Afores au Mexique qui dépendent pour la plupart de banques privées : Azteca, Banamex, Coppel, Inbursa, Sura, InverCap, PensionISSSTE, Principal, Profuturo GNP, XXI Banorte. En 2016, la valeur de marché des actifs administrés par les fonds de pension au Mexique représente l'équivalent de 13.2% du PIB. Pourtant, en dépit de leur importance locale, les fonds de pension mexicains demeurent de petite taille en comparaison du reste de l'Amérique latine, ce qui s'explique par le fait que le pourcentage du salaire d'épargne obligée pour la retraite est au Mexique l'un des plus bas du monde (Fundef, 2018 : 15).

Quant aux fonds d'investissement, la valeur de marché des actifs qu'ils administrent représente au Mexique l'équivalent de 8% du PIB en 2016, tandis qu'il est de 101% aux États-Unis (Fundef, 2018 : 17). Si la croissance des fonds d'investissement peut s'expliquer par le fait que ces derniers facilitent l'accès des investisseurs à des portefeuilles plus diversifiés offrant de meilleurs rendements, il importe de rappeler que les fonds d'investissement au Mexique ont tendance à investir selon des critères conservateurs pour limiter les risques. Selon les données de la CNBV, les bons du Trésor public au Mexique représentent 76% des actifs des fonds d'investissement (Fundef, 2018 : 18).

Le marché boursier au Mexique aujourd'hui

Ainsi, en dépit de la croissance des fonds de pension et d'investissement, la valeur de capitalisation boursière du marché mexicain reste très faible, à peine 35% du PIB en 2015. À titre de comparaison, la valeur de capitalisation boursière du marché étatsunien représente la même année 137,5% du PIB des États-Unis et celle du marché français 85,6% du PIB de la France (*World Bank*). En 2015, seules 136 entreprises mexicaines et 7 entreprises étrangères cotisent à la BMV, un nombre nettement inférieur à celui des places boursières d'autres pays en développement. La même année, on compte par exemple en Thaïlande 632 sociétés émettrices, 521 en Indonésie ou 392 en Turquie selon la *World Federation of Exchanges*. Pourtant, comme l'explique le directeur de la promotion de la BMV, Juan Manuel Olivo, lors de notre entretien, le faible développement du marché boursier au Mexique ne dépend pas seulement de la réticence

des grandes sociétés à entrer en bourse, mais aussi de la faible participation de la population au marché boursier :

Il n'y a pas de culture de l'investissement au Mexique. [...] Pourquoi les gens n'investissent pas en bourse ? L'un des principaux problèmes est que les gens voient la bourse comme quelque chose de lointain, quelque chose de destiné à des gens ayant beaucoup d'argent ou une éducation financière très poussée. Dans d'autres pays, par exemple au Canada, 62% de la population investit en bourse ; aux États-Unis, c'est environ 50%. C'est un sujet quotidien... J'aime bien dire que de la même manière qu'on parle de football ici, là-bas on parle d'investissement. [...] Il y a eu des crises au Mexique successivement en 1982, 1987, 1994, 1995, 2001 et 2008... D'ailleurs si on fait le calcul, on peut presque dire qu'il y en a eu une tous les sept ans. Ou plutôt que les cycles économiques sont très marqués. Par conséquent, la génération précédente a vécu les crises avec une grande intensité, elle les a subies dans sa chair. Tous ces gens ont perdu leurs économies et leurs investissements en bourse. Alors quand tu vas les voir aujourd'hui et que tu leur dis « allez, pourquoi tu n'investis pas en bourse ? », ils te répondent : « En bourse ? Jamais de la vie, je ne réinvestirai en bourse. J'ai perdu de l'argent en 1982, en 1987, en 1995... Ça suffit. » Mais, qu'est-ce qui se passe maintenant ? Les nouvelles générations, celles qui n'ont pas tant souffert de la crise, qui ont entendu parler de celle de 2008, mais qui étaient encore jeunes à l'époque, ils ont aujourd'hui la liberté d'investir en bourse depuis leur téléphone portable et ils représentent un gros potentiel pour nous. [...] Au Mexique... Si je te donne les pourcentages, ça donne envie de pleurer. Au Mexique, il y a 269 000 comptes d'investissement en bourse. Dans un pays de 125 millions d'habitants ! [...] Les Afores, ce sont les principaux investisseurs sur le marché boursier mexicain et derrière les Afores, il y a environ 58 millions de comptes. Ce sont les Mexicains qui font partie de l'économie formelle, qui ont un système d'épargne pour leur retraite, mais qui n'investissent pas en bourse pour autant. Ils le font de manière indirecte, parce qu'ils sont obligés d'épargner pour leur retraite. Et ça donne 58 millions de comptes en tout. Ce sont donc les Afores le principal investisseur de la Bolsa Mexicana de Valores.

La croissance du marché boursier est devenu une priorité du gouvernement mexicain. Le 29 août 2017, le président Enrique Peña Nieto (2012-2018) autorise la création d'une seconde place boursière au Mexique, la *Bolsa Institucional de Valores* (BIVA), ce qui peut sembler paradoxal au vu de la faible taille du marché boursier actuel. Son président, Santiago Urquiza Luna Parra, justifie la décision au cours d'un entretien :

Le principe est le même pour toutes les industries. Avec la concurrence, les marchés se développent. La concurrence améliore l'offre, la technologie, le produit en général. Et lorsque l'offre s'améliore, la demande augmente. C'est le principe de base de la concurrence. En ce qui concerne les places boursières, il me semble que c'est aujourd'hui le dernier monopole qui subsiste au Mexique, non ? Le marché boursier mexicain est bien plus petit que celui auquel nous pouvons prétendre vu la taille de notre économie. En analysant l'évolution du marché boursier dans d'autres pays, nous nous sommes rendus compte que, dans tous les pays, à l'exception du Brésil, de tailles égales ou plus gros que nous, l'expérience a été faite d'ouvrir plusieurs places boursières. [...] Notre objectif est de croître de 50% en 3 ans. Mais à moyen terme, le marché boursier devrait devenir quatre ou cinq fois plus grand si on fait bien notre travail et que l'on

promeut et facilite l'accès aux investisseurs. [...] Et puis, le gouvernement est en train de flexibiliser la régulation pour rendre le marché plus attractif.

En effet, le 8 janvier 2019, le gouvernement accepte de réduire le taux d'imposition des gains d'émission en bourse d'une société de 35% à 10% afin de stimuler la croissance des marchés boursiers mexicains.

Notre étude ne porte que sur les années 2000 à 2015 et en 2015, le système financier au Mexique reste dominé par cinq grandes banques commerciales privées, dont quatre sont des filiales de banques étrangères, et le marché boursier est encore très peu développé. D'un côté, les entreprises redoutent l'entrée en bourse qui suppose la révélation de leur information financière au public ; de l'autre, la population mexicaine a plutôt tendance à confier à la banque son épargne, qui de manière générale reste très faible. On observe cependant une croissance réelle des fonds de pension et d'investissements et du marché boursier dans le pays.

b. L'endettement des grands groupes privés mexicains

L'étude de la dette des entreprises est essentielle à la compréhension du contrôle sur la gestion de l'entreprise.

Si l'entreprise a une dette importante auprès d'une banque ou d'une compagnie d'assurance et que cette institution est représentée au conseil d'administration et doit approuver toute décision financière ou d'investissement importante, alors le contrôle de l'entreprise est exercé depuis l'extérieur (Zeitlin, 1974 : 1105).

Il importe donc de s'interroger sur la structure de la dette des grandes entreprises de notre corpus qui émettent en bourse tant des actions (capital) que des obligations (dette). Auprès de quelles institutions empruntent-elles ? Dans quelle monnaie ? Dans quelles conditions ?

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, à la fin des années 1980, les principaux groupes économiques du pays avaient atteint un très faible niveau d'endettement suite aux restructurations successives de la dette avec l'aide du gouvernement (Garrido et Puga, 1990 : 163). Depuis, l'endettement des grandes entreprises a fortement augmenté afin de financer leur croissance, tout en se maintenant à un niveau suffisamment bas pour garantir la santé financière des sociétés. La plupart des entreprises ont en effet un ratio passifs sur actifs inférieur à 0,5. Si les dettes de Alfa ont fortement augmenté entre 2005 et 2015 (de 14,6 milliards de pesos à 107,2

milliards de pesos), l'entreprise a augmenté son capital proportionnellement (de 34,3 milliards de pesos à 174,6 milliards de pesos) afin de conserver un équilibre financier. En 2015, parmi toutes les entreprises du corpus, seule Empresas ICA traverse une grave crise financière. Comme indiqué dans son rapport annuel, l'entreprise a eu recours à de nombreux emprunts pour financer ses opérations, faire face à la réduction des contrats publics dont ses activités dépendent lourdement ainsi qu'à la dévaluation du peso. En 2015, les liquidités sont insuffisantes pour rembourser les nombreuses dettes et obligations et l'entreprise se retrouve obligée de restructurer sa dette pour éviter la faillite.

En ce qui concerne la composition de la dette des grands groupes privés mexicains, les rapports annuels n'étant pas standardisés, on ne peut y trouver toujours les mêmes informations sous la même forme. La structure de la dette de long-terme, en monnaie nationale et monnaie étrangère, n'est pas disponible dans les rapports annuels de Wal-Mart de México, Elektra, Grupo México, Grupo Carso en 2005 et 2015. Nous avons par ailleurs exclu du tableau suivant les deux groupes strictement financiers du corpus, Banorte et Inbursa.

Tableau 23 : Structure de la dette de long-terme de quelques entreprises du corpus en 2005 et 2015

	Dette de long-terme (en milliers de pesos)					
	Obligations : Bonos Yankee, Senior Notes, Certificados bursátiles	% hausse entre 2005 et 2015	Dette bancaire en USD et autres monnaies	% hausse entre 2005 et 2015	Dette bancaire en pesos	% hausse entre 2005 et 2015
ALFA 2005	2 000	3170%	8 675	352%	3 051	-100%
ALFA 2015	65 393		39 204		0	
AMX 2005	52 789	1095%	10 992	351%	6 000	-56%
AMX 2015	630 793		49 557		2 632	
BIMBO 2005	6 500 000	834%	1 718 000	8%	0	-
BIMBO 2015	60 699 000		1 854 000		0	
CEMEX 2005	33 527	423%	3 692	-72%	62 513	-15%
CEMEX 2015	175 390		1 044		52 825	
FEMSA 2005	15 387	424%	2 651	93%	14 325	-100%
FEMSA 2015	80 561		5 127		0	
ICA 2005	5 121 186	838%	6 999 944	-37%	374 218	1326%
ICA 2015	48 039 525		4 421 001		5 336 481	
KIMBER 2005	5 342 000	238%	580 885	-100%	0	-
KIMBER 2015	18 050 000		0		0	
PE&OLES 2005	4 069 800	487%	1 520 820	-100%	49 885	-100%
PE&OLES 2015	23 871 783		0		0	
TLEVISA 2005	14 552 000	615%	0	0%	3 882 000	92%
TLEVISA 2015	104 110 600		0		7 458 000	

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

Comme le montre ce tableau, sept des neuf entreprises considérées se financent simultanément via des crédits bancaires et l'émission de dette sur les marchés financiers. Seuls Industrias Peñoles et Kimberly-Clark de México se financent en 2015 exclusivement à partir

d'obligations émises en bourse. De manière générale, la structure de la dette de l'ensemble des entreprises considérées révèle l'importance croissante du marché obligataire. En moyenne, les emprunts sur les marchés financiers ont été multipliés par 900 entre 2005 et 2015.

Comme nous l'explique Juan Manuel Olivo, directeur de promotion de BMV, au cours d'un entretien, la croissance récente des marchés financiers au Mexique a en effet été principalement permise par l'émission d'obligations et de certificats de dette par les grandes entreprises du pays, et non d'actions de capital :

La plupart des entreprises sont entrées sur le marché financier mexicain non pas en émettant des actions — le fameux IPO — mais en faisant appel à des instruments que nous appelons non-traditionnels, comme par exemple les CECADES, les CETES, les Fibras, et surtout la dette. L'instrument financier le plus utilisé dans cet édifice est la dette, sous forme de crédit. De nombreuses entreprises entrent en bourse pour émettre de la dette.

Les instruments de la dette sur le marché boursier mexicain se sont multipliés et présentent l'avantage pour les investisseurs d'avoir des taux d'intérêts fixes et de ne pas être sensibles aux fluctuations du marché. Il importe de préciser que contrairement aux petites et moyennes entreprises mexicaines qui ont un accès plus difficile au crédit bancaire, le recours au marché obligataire plutôt qu'à l'endettement auprès de banques est, dans le cas des grands groupes privés mexicains, un choix. Comme nous l'explique, au cours d'un entretien, Gustavo Ornelas, directeur financier de Ferromex, filiale de Grupo México, les grandes entreprises mexicaines de notre corpus n'ont aucune difficulté à contracter des emprunts auprès de banques nationales et étrangères :

Les banques, elles me courent après. Oh, tu n'imagines pas comment...! Grupo México est l'un des meilleurs risques d'investissement. On est même plus intéressants que le gouvernement mexicain pour les banques. Tu vois, on est très diversifiés, avec les mines de cuivre, les chemins de fer, l'infrastructure, le pétrole. [...] Du coup, tu me demandes si les banques nous soutiennent ? Les banques, elles me supplient de me prêter de l'argent. [...] Et elles sont obligées de me donner des bons taux d'intérêt. Tu vois, dans ce bureau, je reçois Goldman Sachs, Morgan Stanley, Merrill Lynch, Bank of America, et même les Français du Crédit Agricole et aussi ceux de la Société Générale. Ils veulent tous me prêter de l'argent pour mes nouveaux projets.

Juan Manuel Quiroga, ancien directeur général de Banorte, explique ainsi pourquoi les groupes privés choisissent aujourd'hui de se financer principalement sur le marché boursier plutôt qu'auprès de banques :

La raison principale pour laquelle des entreprises préfèrent emprunter sur les marchés financiers plutôt qu'auprès des banques, ce sont les conditions. [...] Les marchés boursiers ont moins d'exigence du point de vue des garanties. Quand une entreprise veut émettre de la dette en bourse, on vérifie seulement sa note chez Standard and Poor's, Moody ou Fitch qui garantit la capacité de paiement de l'entreprise. [...] Parfois on a de mauvaises surprises. Geo, Urbis, tous ces groupes immobiliers avaient émis des obligations en bourse, mais ils ont fait faillite et les investisseurs se sont retrouvés avec le bec dans l'eau. Quand une entreprise emprunte auprès d'une banque, elle doit répondre à deux critères. D'abord, elle doit prouver qu'elle est en mesure de rembourser ; ensuite, elle doit donner des garanties qui sont plus ou moins élevées selon la situation financière de l'entreprise. Aujourd'hui, les banques ne demandent plus vraiment de garantie aux grands groupes économiques parce que c'est la guerre pour leur prêter. Du coup, c'est surtout une question de coût. Ça revient moins cher aux entreprises de placer la dette en bourse.

Comme le montre le tableau 25 ci-dessus, les entreprises de notre corpus préfèrent aujourd'hui s'endetter auprès des marchés boursiers qu'auprès de banques.

Il est intéressant de noter par ailleurs que la plupart des groupes privés mexicains ont aujourd'hui tendance à emprunter en monnaie étrangère, en dollars américains notamment, plutôt qu'en monnaie nationale, qu'il s'agisse des obligations « Senior Notes » ou des emprunts bancaires. Plus de la moitié des groupes considérés dans le tableau ci-dessus ne comptent aucun emprunt en pesos mexicains en 2015. En revanche, la dette en monnaie étrangère d'Alfa et América Móvil, pour ne citer que deux exemples, a été multipliée par 350 en dix ans. En ce qui concerne les emprunts bancaires, le choix du dollar au lieu du peso peut s'expliquer par le fait que les taux d'intérêts sont considérablement plus élevés en pesos qu'en dollars. Quant aux obligations, le choix d'émettre des « Senior Notes » au New York Stock Exchange (NYSE) peut s'expliquer par le fait qu'il est bien plus facile d'y lever des fonds importants. En effet, en termes de capitalisation boursière, le NYSE est la plus grande place boursière du monde avec en 2015 une valeur de 18 300 milliards de dollars.

La hausse des passifs en monnaie étrangère n'est pas anodine. Déjà, au moment de la libéralisation économique, la proportion des passifs en monnaie étrangère sur les passifs totaux avait doublé entre 1988 et 1991 jusqu'à représenter 50% (Garrido, 1994 : 164). Les emprunts en monnaie étrangère peuvent rendre vulnérables les entreprises qui opèrent essentiellement sur le marché interne en cas de crise et de dévaluation du peso ; c'est pourquoi Empresas ICA et Televisa, les deux entreprises les moins internationalisées de notre corpus empruntent encore principalement en monnaie locale. Les grandes multinationales de notre corpus ont en revanche tendance à recourir à des emprunts en dollars ou en euros qui leur permettent de se développer

immédiatement sur le continent nord-américain ou européen sans passer par leur monnaie locale. Comme nous l'explique Armando Garza Sada, président de Alfa, au cours d'un entretien :

La différence entre les entreprises moyennes et les grandes entreprises comme nous, c'est que nous avons accès à des financements hors du Mexique. Ça change tout parce qu'en général, les coûts de financement sont plus élevés au Mexique, car le peso, comme on peut le voir en ce moment, est plus volatile. Historiquement, ça revient moins cher de se financer en dollars. C'est donc un avantage concurrentiel pour nous, pour les grandes entreprises mexicaines, qui avons accès à ce marché.

L'analyse de la dette des grands groupes privés mexicains révèle ainsi une dépendance croissante des grands groupes privés mexicains aux marchés financiers et aux fonds étrangers. Au cours des chapitres suivants, il faudra donc se demander si l'importance de l'international et du secteur financier se reflète dans la structure du champ du pouvoir économique mexicain. Mais avant cela, il importe d'observer la composition du capital des grands groupes privés mexicains : l'émission d'obligations plutôt que d'actions permet-elle aux familles nationales d'actionnaires majoritaires de conserver le contrôle de leurs entreprises ?

c. Le contrôle des grandes entreprises mexicaines

Si l'émission de dette sur les marchés financiers a fortement augmenté ces dernières années, de nombreuses entreprises mexicaines résistent encore à émettre des actions en bourse par crainte de diluer leur capital et par refus de devoir publier leurs rapports financiers trimestriellement. En effet, l'entrée en bourse représente un coût financier mais surtout le risque pour les fondateurs ou leur famille de perdre le contrôle de l'entreprise. Seules deux raisons semblent pouvoir justifier la décision des dirigeants d'une entreprise d'émettre des actions sur le marché boursier. La première est liée au besoin des fondateurs de convertir l'investissement dans l'entreprise en argent liquide ou cash (Hilferding, 1910 ; Ritter et Welch, 2002). La seconde est liée au contexte économique et aux possibilités de croissance d'une entreprise : si l'entreprise a besoin d'argent pour investir ou financer des fusions et acquisitions, mais n'a pas la possibilité de s'autofinancer, elle a tout intérêt à émettre des actions et à entrer en bourse (Ibbotson et Jaffe, 1975 ; Jensen et Meckling, 1976).

L'entrée en bourse des entreprises du corpus

L'entrée en bourse coïncide ainsi généralement avec des besoins importants de capital. Afin d'émettre des actions sur le marché financier mexicain, l'entreprise doit opérer dans le pays depuis au moins trois ans, avoir une valeur actionnariale d'au moins 20 millions de dollars, émettre au moins 10 millions d'actions pour un prix minimum de un dollar, empêcher le rachat par un seul investisseur de plus de 50% des actions émises, entre autres mesures. Parmi les entreprises de notre corpus, seules Kimberly-Clark de México et Industrias Peñoles cotisent depuis 1961. L'entrée en bourse est dans tous les autres cas postérieure à la promulgation de la *Ley del Mercado de Valores* et date soit de la fin des années 1970, époque durant laquelle les dirigeants mexicains cherchent à développer leurs entreprises hors de la houlette de l'État, soit du début des années 1990, où la nécessité pour les grandes entreprises d'investir sur le marché étranger notamment au sein d'alliances stratégiques suppose des investissements conséquents.

Tableau 24 : L'entrée en bourse des entreprises du corpus

	Nombre total d'actions émises (en millions)	% de croissance	Places boursières	Création de l'entreprise	Entrée en bourse
ALFA 2005	580.50	784%	BMV, Latibex, Bolsa de Madrid	XIXe / 1974	1978
ALFA 2015	5,129.80		BMV, Latibex, Bolsa de Madrid		
AMX 2005	36,538.00	83%	BMV, Latibex, NYSE	2000	2001
AMX 2015	66,869.00		BMV, Latibex, NYSE		
BANORTE 2005	664.26	317%	BMV	XIXe/1986	1990
BANORTE 2015	2,772.40		BMV		
BIMBO 2005	1,175.80	300%	BMV	1945	1980
BIMBO 2015	4,703.20		BMV		
CEMEX 2005	5,555.45	627%	BMV, NYSE	1931	1976
CEMEX 2015	40,402.78		BMV, NYSE		
ELEKTRA 2005	239.20	-2%	BMV (sur NYSE avant 2005)	1950	1991
ELEKTRA 2015	235.00		BMV		

FEMSA 2005	5,963.70	200%	BMV, NYSE (depuis 1998)	XIXe / 1974	1978
FEMSA 2015	17,891.10		BMV, NYSE (depuis 1998)		
GCARSO 2005	2,364.54	-4%	BMV	1980	1990
GCARSO 2015	2,281.19		BMV		
GFINBUR 2005	3,000.15	122%	BMV	1965/1992	1993
GFINBUR 2015	6,667.02		BMV		
GMEXICO 2005	2,594.39	200%	BMV (filiale à NYSE)	1942	1978
GMEXICO 2015	7,785.00		BMV (filiale à NYSE)		
ICA 2005	347.00	76%	BMV, NYSE	1947 / 1979	1991
ICA 2015	611.03		BMV, NYSE		
KIMBER 2005	1,139.84	172%	BMV	1925/1959	1961
KIMBER 2015	3,095.52		BMV		
PE&OLES 2005	397.47	-1%	BMV	XIXe/1961	1961
PE&OLES 2015	394.47		BMV		
TLEVISA 2005	341,158.00	-1%	BMV, NYSE	1930	1991
TLEVISA 2015	338,291.00		BMV, NYSE		
WALMEX 2005	4,322.96	304%	BMV	1958	1974
WALMEX 2015	17,461.40		BMV		

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

La plupart des entreprises considérées, à l'exception de Elektra, Televisa, Grupo Carso et Industrias Peñoles, ont en moyenne presque triplé le nombre d'actions en circulation entre 2005 et 2015. L'augmentation du nombre d'actions ne correspond pas nécessairement à des augmentations du capital ; il peut s'agir d'une simple division de la valeur nominale de l'action. Retrouver le nombre d'émissions primaires d'actions au sein des rapports annuels est fort complexe et nous n'avons réalisé l'opération que pour Alfa dont le nombre d'actions en circulation a le plus drastiquement augmenté entre 2005 et 2015. En 2009 et 2011, l'ensemble des filiales du groupe ont émis des obligations Senior Notes ; en 2012, Alfa procède à une division de son capital social et émet dix nouveaux titres pour chaque titre existant afin d'augmenter la liquidité des actions et de faciliter leurs achats et leurs ventes. Ce n'est qu'en

novembre 2014 que l'assemblée d'actionnaires accepte une émission primaire de 400 millions de nouvelles actions, soit une augmentation de 10% du nombre d'actions en circulation, afin de profiter de la réforme énergétique de 2014 qui ouvre le secteur pétrolier et gazier à l'investissement privé.

Cinq entreprises du corpus cotisent également à la bourse de New York (*New York Stock Exchange* ou NYSE) via des *American Depositary Receipt* (ADR) — reçus de dépôts américains — émis pour la première fois en 1927. Les ADR permettent à des investisseurs nord-américains d'acheter plus facilement des actions de compagnies étrangères qui cotisent sur d'autres marchés en les achetant directement à la bourse des États-Unis sous la forme d'ADR sans coûts additionnels et avec les mêmes droits. Les entreprises mexicaines qui cotisent au NYSE — América Móvil, Cemex, Femsa, Empresas ICA, Televisa — ont ainsi accès à des fonds plus grands, mais elles sont par ailleurs soumises aux régulations boursières nord-américaines du *Securities and Exchange Commission* (SEC) et doivent notamment préparer tous les ans un rapport annuel détaillé, le Form 20-F. Par ailleurs, l'ensemble des entreprises de notre corpus, qu'elles cotisent ou non sur une place boursière étrangère, font partie d'*Exchange Trade Funds* (ETF) qui permettent aux fonds d'investissement et investisseurs particuliers étrangers d'investir directement dans l'ensemble des entreprises de l'IPC. Il s'agit de paniers d'actions constitués à partir d'un groupe de titres dont chaque montant est pondéré de manière à répliquer exactement l'indice choisi comme référence. Ainsi le iShare MSCI Mexico Risk TRAC, un ETF proposé par le fonds d'investissement Black Rock, inclut aujourd'hui des actions de Bimbo, Femsa, Wal-Mart de México et Kimberly-Clark de México entre autres, et est l'un des plus populaires aux États-Unis.

Dans certains cas, l'entreprise n'entre pas en bourse pour augmenter son capital, mais pour vendre une partie du capital existant lorsque l'un des actionnaires veut sortir de l'entreprise ou récupérer des liquidités, comme cela peut être le cas lors de successions familiales complexes. C'est qui est arrivé au Grupo Herdez, un des principaux groupes agroalimentaires mexicains qui cotise à la BMV depuis 1991, mais ne fait pas partie de notre corpus. Héctor Hernández-Pons, président-directeur général et petit-fils du fondateur, nous explique au cours d'un entretien :

Comment Herdez est entré en Bourse...? Cette décision a été prise parce que mes cousins, les Hernández Álvarez, ont décidé de vendre leur participation dans l'entreprise. Herdez est donc entré en bourse via ce qu'on appelle une « émission secondaire ».

L'émission principale, c'est lorsqu'on émet du nouveau capital; l'émission secondaire, c'est lorsqu'on vend un capital qui existe déjà. Dans notre cas, rendre l'entreprise publique a permis à une partie de la famille de vendre plus facilement sa participation sans devoir chercher un acheteur. Et puis, c'était une option intéressante pour l'avenir de l'entreprise... Ça nous garantissait une gestion un peu moins familiale, plus professionnelle, plus institutionnelle du groupe. Cela nous permettait d'éviter la gestion capricieuse typique des entreprises familiales et d'assurer en quelque sorte la pérennité du groupe. L'idée de devoir se conformer à la réglementation des sociétés cotées en bourse, d'avoir une gestion plus ordonnée, de diminuer le risque de mauvaises prises de décisions, nous a plu. C'est donc comme ça qu'on est entrés en bourse. Ensuite, il y a eu une augmentation de capital sur le marché boursier, l'émission d'une série d'obligations publiques. Et cela a été très bénéfique pour la société. Bien sûr, ce n'est pas tout rose. La bourse impose beaucoup de règles qui sont un peu exagérées à mon avis. Chaque année, ils inventent de nouvelles règles. Je pense qu'ils s'ennuient et que c'est pour ça qu'ils passent leur temps à inventer de nouvelles règles. [...] À mon avis, c'est important pour les entreprises familiales d'entrer en bourse. Peut-être pas pour la première ou la seconde génération, s'il n'y a pas de besoins financiers réels. Mais pour la troisième génération, parce qu'à ce moment-là, les décisions sont prises par beaucoup trop de gens et la gestion devient très compliquée. Alors que si l'entreprise est cotée en bourse ? C'est le marché qui décide, un point c'est tout.

Qu'il s'agisse d'augmenter son capital ou de se séparer de certains actionnaires gênants, les dirigeants d'entreprise sont confrontés à un sérieux dilemme au moment d'entrer en bourse car ils redoutent tous la nécessité de se plier à des règles de gestion extérieures ainsi que la dilution du capital. Lorsque le capital est dispersé entre de nombreux acteurs, les actionnaires peuvent avoir des difficultés à fixer des objectifs aux *managers* ou gestionnaires de l'entreprise ; ces derniers risquent de prendre le contrôle et de poursuivre des intérêts contraires à ceux des actionnaires, comme la hausse démesurée de leurs salaires par exemple (Berle et Means, 1932). Lorsque le capital est placé en bourse, la dépendance de l'entreprise aux marchés financiers, et notamment aux investisseurs institutionnels, peut être par ailleurs accrue (Corey, 1930). Au moment d'entrer en bourse, les actionnaires ont donc tendance à chercher à limiter les « coûts de l'agence » (Jensen et Meckling, 1976) et le contrôle possible de l'entreprise par le marché ou les dirigeants non actionnaires. Le contrôle d'une entreprise ne dépend pas seulement en effet de la part d'actions détenues mais d'un système complexe de relations incluant les droits de vote, les fiducies de vote corporatif, la pression financière des marchés ainsi que l'imbrication entre institutions financières et entreprises industrielles (Mizruchi, 2004).

La composition de l'actionnariat des entreprises du corpus

Étant donné que le capital des grandes entreprises de notre corpus a fortement été dilué au cours des vingt dernières années, il importe de se demander qui contrôle désormais les grandes entreprises mexicains cotées à l'IPC et de s'interroger sur la composition de l'actionnariat. Au Mexique, la *Ley General de Instituciones de Crédito*¹⁷, publiée pour la première fois le 18 juillet 1990, garantit la confidentialité des opérations et services financiers. Il n'existe aucune obligation pour les sociétés de révéler le nom des actionnaires, majoritaires ou minoritaires, qu'elles soient ou non cotées en bourse. Cette mesure a considérablement compliqué nos recherches, étant donné que la structure et l'identité de l'actionnariat sont essentielles pour comprendre le pouvoir respectif des différents actionnaires au sein des grandes entreprises mexicaines.

Nous avons dans un premier temps réuni l'information disponible dans les rapports annuels. Le pourcentage d'actions détenus par les actionnaires majoritaires n'y est disponible que pour six des quinze entreprises de notre corpus. Les résultats sont plus précis pour les entreprises qui cotisent à la Bourse de New York (NYSE) et publient chaque année le Form 20-F, un formulaire standardisé qui mentionne notamment les « Major Shareholders ». Pourtant, dans le cas de Cemex, par exemple, le nom de la famille fondatrice et connue pour être toujours actionnaire majoritaire, la famille Zambrano, n'est jamais mentionnée dans le Form 20-F.

Puis, dans un second temps, nous avons fait appel au logiciel Bloomberg pour connaître la liste des « holder names » ou actionnaires des grandes entreprises de notre corpus. Le logiciel Bloomberg a été créé en 1982 par Michael Bloomberg et est aujourd'hui utilisé par plus de 325 000 utilisateurs à travers le monde, principalement des investisseurs en quête d'information et de données sur l'évolution des marchés en temps réel. Bloomberg compile les données des rapports financiers des entreprises cotées en bourse, mais aussi celles d'enquêtes journalistiques ou des réseaux sociaux comme Twitter via un complexe système d'apprentissage automatique. L'accès au logiciel Bloomberg coûte 20 000 dollars l'année, donc nous avons demandé à un jeune financier mexicain travaillant dans une grande banque, de nous aider à réunir les informations

¹⁷ Lors de la dernière réforme de la loi en 2014, c'est l'article 142 du Titre Sept « De la protection des intérêts du public » qui garantit l'anonymat de l'actionnariat.

disponibles sur les actionnaires des quinze entreprises du corpus. Les résultats ont été peu probants.

Tableau 25 : Principaux actionnaires d'Amérique Móvil au quatrième trimestre de 2005 et 2015 selon le logiciel Bloomberg

Actionnaire	2005 Q4	Position en 2019	Institution	Pays
Vanguard Group Inc/The	141,793,006	1,007,252,179	Cons. en placements	USA
William Blair & Co LLC	138,630,800	0	Cons. en placements	Canada
Northwest & Ethical Investments LP	135,600,000	0	Cons. en placements	Canada
Northwest & Ethical Investments LP	124,700,000	0	Cons. en placements	Canada
Thornburg Investment Management Inc	87,404,552	0	Cons. en placements	USA
Impulsora del Fondo México SA DE	78,456,000	42,100,212	Cons. en placements	Mexique
Capital Group Cos Inc/The	45,471,200	25,510,710	Cons. en placements	USA
Grupo Financiero BBVA Bancomer	35,354,600	69,302,219	Cons. en placements	Mexique
Grupo Financiero Citibanamex	30,847,930	175,050,741	Banque	Mexique
State Street Corp	30,080,472	109,200,601	Cons. en placements	USA

Actionnaire	2015 Q4	Position en 2019	Institution	Pays
M&T Bank Corp	9,968,499,864	0	Banque	USA
Ameriprise Financial Inc	5,998,110,014	0	Cons. en placements	USA
Slim Helu Carlos	4,950,586,338	0	Autre	Mexique
Slim Domit Marco Antonio	2,216,241,246	0	Autre	USA
Slim Domit Carlos	2,213,920,468	0	Autre	Mexique
BlackRock Inc	2,039,990,049	2,918,157,208	Cons. en placements	USA
Virtus Investment Partners Inc	1,575,020,348	0	Cons. en placements	USA
Slim Domit Patrick	1,182,954,921	0	Autre	Mexique
DuPont Capital Management Corp	1,107,791,882	0	Entreprise	USA
Domit Johanna Monique Slim	917,057,873	0	Autre	Mexique

Source : élaboration propre à partir des données de Bloomberg

Comme le montre l'exemple d'América Móvil, les données proposées par Bloomberg sur les actionnaires ne sont absolument pas fiables. En 2005, la famille Slim n'apparaît nulle part dans la liste des dix principaux actionnaires de l'entreprise. Seuls des investisseurs institutionnels, notamment nord-américains sont listés et leur classification semble également douteuse. Pourquoi Grupo Financiero BBVA Bancomer apparaît comme un fonds d'investissement tandis que Grupo Financiero Citibanamex comme une banque ? En 2015, en revanche, la famille Slim apparaît subitement dans la liste avec le nom du patriarche, Carlos Slim Helú, ainsi que celui de quatre de ses six enfants : Marco Antonio, Carlos, Patrick, Johanna Monique Slim Domit. Paradoxalement, leurs noms disparaissent à nouveau lorsqu'on compare la liste de 2015 avec celle de 2019. Si l'information fournie par le logiciel Bloomberg donne des indications sur les investisseurs institutionnels, elle n'offre donc aucune information fiable sur les actionnaires majoritaires des grandes entreprises cotées en bourse au Mexique.

Enfin, le directeur du centre d'information de BMV, Rodrigo Ivan Valencia Hernández, nous a recommandé de consulter les listes de présence des Assemblées générales ordinaires d'actionnaires, qui ont lieu une fois par an et qui doivent, selon la loi, réunir au minimum les détenteurs de 50% des actions de l'entreprise. Ces listes ne sont normalement pas accessibles au public, mais nous avons accepté de signer une lettre assumant la pleine responsabilité de l'usage des informations et, après plusieurs semaines d'attente, nous avons reçu les listes pour l'année 2015 des quinze entreprises de notre corpus. Il s'agit de plus de 1500 pages de documents qui achèvent de semer le trouble dans l'identification des actionnaires majoritaires. La liste de Grupo Bimbo, de dix pages seulement, est l'une des plus éclairantes car elle indique le nombre d'actions détenues non seulement par les différentes banques et maisons de courtage, mais aussi celles détenues par plusieurs individus présents à l'assemblée, pour un total de 61,52% des actions en circulation au 10 avril 2015. La liste apparaît comme suit, sans ordre alphabétique ni classement par ordre de grandeur.

Tableau 26 : Liste de présence à l'Assemblée générale ordinaire d'actionnaires de Grupo Bimbo le 10 avril 2015

Actionnaire	Actions détenues	Actionnaire	Actions détenues
Casa de Bolsa Accival Banamex	30 071 682	Normaciel S.A.- Lorenzo Servitje*	1 755 513 140
Casa de Bolsa Banorte Ixe	12 300 000	M. del Carmen Servitje Montull*	1 447 980
Grupo Financiero BBVA Banco.	1 200 400	María Elena Servitje Montull*	1 447 996
Jesús Berumen Cantú	1 200 400	Daniel Javier Servitje Montull*	32 355 276
Grupo Financiero Santander	23 558 594	María Luisa Servitje Montull*	1 477 996
Grupo Financiero Banamex	303 810 814	Lourdes Servitje de Sánchez*	1 000 000
Casa de Bolsa GBM	6 326 224	Promociones Monser, S.A. de C.V.	550 268 544
Banamex - Fideicomiso 16458-3	7 472 588	Mauricio Jorba Servitje*	27 662 828
Banamex - Fideicomiso 14484-1	83 938 228	María Teresa Pratginestos	4 000 000
Banamex - Fideicomiso 14483-3	171 869 396	Luis Jorba Servitje*	16 000 000
Banamex - Fideicomiso 3769-7	922 145	Sucesión de Jaime Jorba Servitje*	28 670 492
Casa de Bolsa Accival Banamex	25 016 000	Ramón Pedroza Melendez	476 508
Casa de Bolsa Banorte Ixe	2 125 000	Distribuidora Comercial Sendra, S.A. de C.V. Lorenzo Sendra Mata*	174 960 000
Casa de Bolsa Banorte Ixe	240 000	Lorenzo Sendra Mata*	4 000 000
Casa de Bolsa Banorte Ixe	25 997 976	Irene Ochoa Corona	87 889 992
Casa de Bolsa Banorte Ixe	1 000 000	Semavi S.A.- M. Elena Mata Prieto*	28 576 412
Grupo Financiero Banamex	25 621 750	María Elena Mata Prieto*	902 876
Grupo Financiero Banamex	7 307 896	Jumap S.A. - Enrique Mata Vadillo*	16 000 000
Grupo Financiero Banamex	232 692 104	Inbemaprix S.A -.Jorge Mata Prieto*	31 200 000
Grupo Financiero Banamex	209 188 308	Jorge Mata Prieto*	902 876
Vixa, S.A. - Victor Milke Alaüs	5 413 612	Pilton, S.A.- Victor Milke Alaüs	21 654 444

Source : élaboration propre à partir des listes de présence des Assemblées générales ordinaires d'actionnaires

Les noms des différents descendants de la famille des fondateurs — Servitje et Sendra Mata, suivis d'une astérisque dans le tableau ci-dessus — apparaissent ici distinctement avec le nombre

d'actions qui leur appartient, mais on peut s'étonner que le nom du co-fondateur, Roberto Servitje Sendra, ne figure pas sur la liste. Il est par ailleurs légitime de se demander si les membres de la famille ne sont pas aussi bénéficiaires de certaines fiducies de Banamex. Il est également probable que plusieurs membres de la famille détiennent non seulement des actions en leur nom propre, mais aussi des actions via les maisons de courtage. En effet, la liste de présence à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de Empresas ICA est bien plus détaillée puisqu'elle compte 303 pages. Elle n'informe aucunement des individus détenteurs d'actions en leur nom propre, mais énumère les maisons de courtage et banques détentrices d'actions, et — pour certaines d'entre elles — annexe la liste précise de tous les individus qui se « cachent » derrière. Ils sont par exemple 1 272 à détenir des actions de Empresas ICA via la Casa de Bolsa Banorte Ixe. Au milieu de cette longue liste, plusieurs membres de la famille fondatrice de l'entreprise, la famille Quintana, apparaissent comme détenteurs de montants mineurs d'actions.

Il est donc très difficile de percer véritablement le secret boursier afin de connaître l'identité des actionnaires majoritaires et les parts détenues. Ces derniers peuvent non seulement détenir des actions en leur nom propre, mais également au sein d'une fiducie ou via une maison de courtage. Nous avons tout de même réussi à constituer le tableau suivant à l'aide des informations disponibles dans les rapports annuels, des Form 20-F, des listes de présence aux assemblées générales ordinaires d'actionnaires (AGOA), et dans le pire des cas, d'articles de presse. Tout aussi approximatif qu'il soit pour certaines entreprises, ce tableau permet tout de même d'identifier le nom des principales familles d'actionnaires des entreprises de notre corpus et d'avoir une idée approximative de la part d'actions détenues. Le choix du terme « famille » pour désigner les actionnaires majoritaires vient du lexique employé dans certains rapports annuels. La plupart du temps ce n'est pas un seul individu qui détient toutes les actions, mais plusieurs membres de la famille au sein d'une fiducie ou d'une holding.

Tableau 27 : Part d'actions détenues par les actionnaires majoritaires des entreprises de notre corpus en 2015

Entreprise	Actions en circulation 2015 (millions)	Actionnaires principaux	Actions détenues déclarées	% d'actions détenues	Source
ALFA	5 129,8	Famille Garza Sada	606 738 800	11.83%	Liste AGOA

		Famille Calderón Rojas	455 207 510	8.87%	Liste AGOA
		Famille Fernández Garza	381 177 012	7.43%	Liste AGOA
AMX	66 869	Famille Slim	30 020 000 000	44.89%	Rapport annuel
BANORTE	2 772,4	Famille Gonzalez Barrera / Hank	-	14.83%	Presse
BIMBO	4 703,2	Famille Servitje	601 741 016	12.79%	Liste AGOA
CEMEX	40 402,8	Black Rock, Inc.	3 474 640 293	8.60%	Form 20
		Famille Zambrano	-	2.25%	Presse
ELEKTRA	235	Famille Salinas	171 600 000	73.02%	Rapport annuel
FEMSA	17 891,1	Famille Garza Lagüera	6 922 159 485	38.69%	Form 20
		William H. Gates	1 394 367 450	7.79%	Form 20
		Aberdeen Asset Management	891 449 050	4.98%	Form 20
GCARSO	2 281,19	Famille Slim	1 920 761 980	84.20%	Rapport annuel
GFINBUR	6 667,02	Famille Slim	3 778 200 234	56.67%	Rapport annuel
		CaixaBank	600 698 502	9.01%	Rapport annuel
GMEXICO	7 785	Famille Larrea	3 502 928 064	45.00%	Rapport annuel
		Pershing LLC	873 142 192	11.22%	Rapport annuel
		State Street Bank and Trust Co.	394 806 178	5.07%	Rapport annuel
ICA	611,03	Famille Quintana	75 051 436	12.28%	Form 20
KIMBER	3 095,53	Kimberly Clark Holland Holding	1 485 171 220	47.98%	Liste AGOA
		Famille González Laporte	-	30%	Presse
PE&OLES	397,48	Famille Baillères	140 517 672	35.35%	Liste AGOA
TLEVISA	338 291	Famille Azcárraga	53 275 414 049	15.75%	Form 20
		William H. Gates	26 930 827 755	7.96%	Form 20
		Black Rock, Inc.	18 156 518 901	5.37%	Form 20
		First Eagle Inv. Management	19 727 904 690	5.83%	Form 20
WALMEX	17 461,4	Intersalt (Walmart Stores)	12 312 000 000	70.51%	Rapport annuel

Source : élaboration propre à partir de sources variées (rapports annuels, listes de présence, presse)

Sur la base de ce tableau, il importe de s'interroger sur l'existence d'actionnaires majoritaires, sur le poids de la famille et des descendants du fondateur de l'entreprise, sur celui des investisseurs étrangers et institutionnels. Le premier constat est que la plupart des familles ou des descendants du fondateur de l'entreprise n'ont pas la majorité absolue en terme de part d'actions de l'entreprise. Si la famille Larrea détient encore 45% des actions de Grupo México, la famille Servitje ne détient plus que 13% des actions de Grupo Bimbo et la famille Zambrano 2,5% de celles de Cemex. Seules les familles Salinas et Slim font exception à la règle. La première détient 75% des actions de Elektra et la seconde respectivement 84% et 57% des actions de Grupo Carso et Grupo Financiero Inbursa.

Le contrôle familial des entreprises du corpus

Il ne faut pas pour autant conclure que les familles ont perdu le contrôle de l'entreprise. Il existe en effet plusieurs solutions pour conserver le contrôle sans détenir un pourcentage élevé d'actions. Tout d'abord, la plupart des entreprises du corpus, à l'exception de Elektra, compte différentes catégories d'action. Elles peuvent ainsi émettre en grande quantité des actions qui ne confèrent que des droits de vote limités, ce qui permet d'éviter l'existence de contrepoids au sein du conseil d'administration et d'empêcher les actionnaires minoritaires de participer aux décisions de gestion des entreprises (Hilferding, 1910 ; Chavarín, 2011 ; Hoshino, 2010).

Prenons l'exemple de Femsa. La famille Garza Lagüera détient par le biais d'un fidéicomis 38,69% des actions en circulation de l'entreprise, mais elle détient en réalité près de 75% des actions de séries B, qui sont les seules des trois types d'actions émises accordant de plein droits de vote. Les autres actions en circulation sont des séries D-B et D-L qui ne confèrent que des droits de vote limités.

De la même manière, Televisa émet quatre types d'actions : série A, série B, série D et série L. Le fidéicomis de la famille Azcárraga détient 43% des actions de la série A, 0,1% des actions de série B, 0,1% des actions de série D et 0,1% des actions de série L, soit 15,75% de l'ensemble des actions en circulation. En revanche, étant donné que les détenteurs d'actions sous la catégorie de la série A sont privés de droits de vote lorsqu'ils ne sont pas de nationalité mexicaine, ce qui est le cas, la famille Azcárraga conserve le contrôle absolu des actions de catégorie A et a ainsi la possibilité de nommer directement onze des vingt membres du conseil

d'administration, de poser son veto sur des questions comme le paiement des dividendes, les fusions, ou autres décisions fondamentales liées à la gestion de l'entreprise. Televisa propose des paquets d'actions incluant des actions avec droit de vote et des actions sans droit de vote afin de baisser le coût du contrôle. Les actionnaires qui achètent des paquets d'actions doivent en effet dépenser plus s'ils veulent acquérir des droits de vote équivalents à ceux de la famille d'actionnaires majoritaires.

Il est par ailleurs possible d'émettre un grand nombre de *Certificados de Participación Ordinaria* (CPO) ou certificats de participation ordinaire qui donnent droit uniquement à des dividendes et non à des droits de vote. Ainsi Cemex n'a eu de cesse d'émettre des CPO. Il y avait 7 184 millions de CPO de l'entreprise en circulation en 2006 ; il y en a 13 443 millions en 2015. Cela explique comment la famille Zambrano a pu garder le contrôle de l'entreprise en dépit d'un si faible pourcentage d'actions détenues.

En examinant la structure actionnariale de chacune des entreprises du corpus, on s'aperçoit ainsi que l'intégralité d'entre elles — à l'exception des filiales de groupes étrangers, Kimberly-Clark de México et Wal-Mart de México — sont contrôlées par une famille locale d'actionnaires majoritaires.

La constitution d'une holding ou d'une fiducie permet d'éviter la dispersion des actions de la famille ainsi que d'assurer la cohésion des prises de décision en dépit des successions et de l'augmentation du nombre d'actionnaires d'une génération à l'autre. Dans le cas de Industries Peñoles, Grupo México ou Bimbo, les actions des membres de la famille sont détenues par le holding de la famille ; dans le cas de América Móvil, Femsa ou Televisa, les actions des membres de la famille sont réunis au sein d'une fiducie dans une banque (Hoshino, 2010 : 448-449). Dans le cas des fiducies, l'ensemble ou une part significative des actions détenues par les membres de la famille ainsi que les droits de vote correspondants sont déposés dans une banque comme une propriété de confiance. Les fiducies ont deux fonctions : il s'agit d'unifier le vote des membres de la famille et ensuite de fixer l'ordre de priorité de rachat si un membre de la famille veut vendre ses actions. Quant aux holdings familiales, ce sont des holdings « passives » car elles ne génèrent pas d'activité propre autre que celle de la gestion des titres des filiales. Elles organisent juridiquement les répartitions de participations entre les membres de la famille et permettent d'obtenir des avantages fiscaux. Le choix entre un holding et une fiducie dépend de

l'importance de la cohésion entre les membres de la famille, sachant que les holdings semblent avoir un plus fort pouvoir coercitif sur les membres de la famille qu'une fiducie (Hoshino, 2006 : 168-9).

Comme nous l'explique Armando Garza Sada, président de Alfa mais aussi administrateur indépendant de Femsa, au cours d'un entretien, les stratégies mises en place par la famille d'actionnaires majoritaires dépendent du niveau de risque de perte du contrôle de l'entreprise :

Alfa ne propose qu'un seul type d'action. Ce n'est pas pareil chez Femsa. Femsa a deux types d'action et un groupe de contrôle formel qui permet aux actionnaires de conserver leur position. Toutes les entreprises sont vulnérables aux prises de contrôle hostiles d'un actionnaire extérieur, n'est-ce pas ? Mais l'industrie de la bière, c'est comme un bonbon ; tout le monde veut investir dans la bière. C'est pour ça que Femsa a dû mettre en place cette structure.

Au terme de cette analyse du capital, on peut donc affirmer que l'entrée en bourse, l'émission de nouvelles actions et la dilution du capital des grandes entreprises de notre corpus n'a pas entraîné de perte de contrôle des familles d'actionnaires majoritaires sur la gestion des entreprises.

Le poids des autres actionnaires

Si l'étude de l'actionnariat des grandes entreprises mexicaines du pays nous permet de conclure à la permanence du contrôle familial sur la gestion des entreprises, il importe de s'interroger sur l'importance d'autres actionnaires, notamment publiques et étrangers.

En ce qui concerne le secteur public, si Nacional Financiera et Bancomext sont autorisées à participer au capital social d'entreprises industrielles et technologiques dans le premier cas, d'entreprises exportatrices dans le second cas (Anaya, 2007 : 26-28) afin notamment de stimuler la croissance du marché financier, nous n'avons trouvé une trace de leur participation uniquement dans deux entreprises du corpus grâce à la liste de présence des Assemblées générales ordinaires d'actionnaires de 2015 : Kimberly-Clark Corporation et Alfa.

En ce qui concerne les étrangers, depuis les lois de dérégulation de l'investissement étranger dans les années 1990, le nombre de titres détenus par des étrangers a fortement augmenté dans les entreprises mexicaines. S'il est impossible de connaître exactement la proportion d'actions détenues par des étrangers au sein des entreprises, il est intéressant de noter que pour deux des entreprises mexicaines cotées au NYSE, la participation d'un individu de nationalité étrangère

est significative. Il s'agit de William Gates, fondateur de Microsoft et l'un des Américains les plus riches du monde, qui est détenteur de respectivement 7,96% des actions de Televisa et de 7,79% de celles de Femsa en 2015. Mais la détention d'une part significative d'actions ne signifie pas que ces étrangers ont un réel pouvoir de contrôle sur l'entreprise, étant donné que, dans la plupart des cas, les non-Mexicains détenteurs d'actions sont privés de leurs droits de vote. On peut ainsi lire dans le Form 20-F du 31 décembre 2015 de Televisa :

Les ressortissants non mexicains ne peuvent détenir directement des actions de série A, de série B ou de série D, et doivent toujours les détenir par le biais d'une fiducie. Les ressortissants non mexicains détenteurs de nos actions renoncent à leurs actions s'ils invoquent la protection de leur gouvernement. Les ressortissants non mexicains détenteurs de nos actions ont des droits de vote limités.

On trouve des dispositions similaires dans l'ensemble des Form 20-F des entreprises mexicaines. Il est dit par exemple dans le rapport de Empresas ICA :

Nos règlements interdisent la détention d'actions par des investisseurs étrangers. Toute acquisition d'actions en violation de cette disposition serait nulle et non avenue en vertu de la loi mexicaine. Les ressortissants non mexicains peuvent toutefois détenir des intérêts financiers en actions par l'intermédiaire des CPO émis dans le cadre d'un fidécommiss.

Si les ressortissants étrangers ne peuvent accéder au contrôle du capital des grandes sociétés mexicaines — à l'exception bien sûr dans notre corpus de Kimberly-Clark de México et Wal-Mart de México, deux filiales d'entreprises nord-américaines —, cela ne les empêche pas d'y investir via des investisseurs institutionnels — banques, compagnies d'assurance, fonds de pension, fonds communs de placement. En avril 2019, 34,60% de la capitalisation totale de la bourse mexicaine, soit 151 milliards 600 millions de dollars, correspondait à des actions détenues par des étrangers (*La Jornada*, 21 mai 2019). Plus du tiers des investissements en bourse au Mexique sont donc réalisés par des non-nationaux.

Comme on peut le voir dans le tableau des principaux actionnaires des entreprises du corpus, plusieurs banques et fonds d'investissements étrangers, détiennent des parts significatives d'entreprises de notre corpus. Ainsi, Black Rock Inc. est propriétaire de 8,60% des actions de Cemex et de 5,37% des actions de Televisa ; Pershing LLC filiale depuis 2003 de la Bank of New York Mellon de 11,22% des actions du Grupo México ; Aberdeen Asset Management PLC de 4,98% des actions de Femsa ; et Caixa Bank de 9,01% des actions de Inbursa. Les sièges sociaux de ces investisseurs sont respectivement situés aux États-Unis dans les deux premiers

cas, en Écosse et en Espagne pour les suivants. Et si aucun investisseur étranger n'apparaît dans la liste des actionnaires majoritaires de Alfa, son président Armando Garza Sada estime au cours d'un entretien la proportion d'actions détenues par des étrangers à 30% du capital de la société.

Le développement du fonds d'investissement Black Rock au Mexique au cours des vingt dernières années est à ce titre particulièrement significatif. En 2017, Black Rock gère 5 100 milliards de dollars à l'échelle du monde. Le fonds a commencé à investir au Mexique en 2008 et détient en 2017 des actions de 69 entreprises de la BMV, ce qui en fait le plus grand investisseur du marché boursier mexicain (Ocaranza, 2018). Un tiers de ces fonds sont canalisés via onze ETF mexicains, les paniers d'actions évoqués un peu plus haut qui reproduisent la structure de l'indice boursier. Si les fonds d'investissement tels que Black Rock ne participent jamais directement aux conseils d'administration, on peut se demander si leur croissance strictement financière ne leur confère pas une certaine influence dans la gestion des entreprises mexicaines.

En effet, comme le montre l'investigation réalisée par Claudia Ocaranza, mais aussi nos entretiens avec de nombreux dirigeants de grandes entreprises mexicaines, Black Rock Inc. exige des grandes entreprises du pays de leur fournir des rapports détaillés et exclusifs en appoint des rapports trimestriels et annuels afin de comprendre précisément les plans de croissance des entreprises à long-terme et de protéger leurs clients. Comme on peut le lire dans le rapport annuel du fonds d'investissement en 2017 :

Étant donné que nous ne pouvons pas vendre les actions des sociétés des indices dans lesquels nos clients investissent — même si nous sommes en désaccord avec l'administration — nos méthodes d'influence et de vote par procuration (proxy voting) sont une composante essentielle du service que nous apportons à nos clients.

Si les fonds de pension et autres investisseurs institutionnels ne participent pas aux conseils d'administration des entreprises et ne peuvent influencer directement sur la gestion de l'entreprise, les entreprises dépendent de plus en plus du degré de satisfaction des investisseurs institutionnels. Comme nous l'explique Manuel Aznar Nicolín, administrateur de Banorte, les fonds d'investissement étrangers ont un réel pouvoir d'influence sur la gestion des entreprises :

Selon la loi mexicaine, un actionnaire qui a plus de 10% du capital a droit à un siège au conseil d'administration. Dans le cas de Banorte, personne ne détient autant d'actions en dehors de la famille González. Pourtant Black Rock et un autre fonds étranger réunissent plus de 10% des actions à eux deux ; les deux fonds pourraient demander un siège, mais comme ce sont des investisseurs institutionnels, ils ne s'impliquent pas vraiment dans l'administration quotidienne. Ils s'assurent juste que le conseil d'administration paye des dividendes. [...] Ce n'est pas parce que ce sont des investisseurs passifs qu'on ne les a pas

toute la journée sur le dos, n'est-ce pas ? Quand l'administration définit les plans et les objectifs de l'entreprise, elle prend forcément en compte ce que les investisseurs vont voir, ce que les investisseurs vont répondre et ce que les investisseurs vont demander... Quand je dis qu'ils sont passifs, je veux dire qu'ils ne participent pas à la gestion détaillée. Mais ils sont bien évidemment intéressés par les aspects macroéconomiques de la société.

Ainsi, si les familles d'actionnaires majoritaires sont parvenues à garder le contrôle des grands groupes privés mexicains, elles sont pourtant de plus en plus dépendantes de financements extérieurs, notamment sur les marchés boursiers et hors du territoire national, et se doivent de satisfaire les exigences de rentabilité de ces investisseurs institutionnels.

Tableau 28 : Évolution des dividendes et du chiffre d'affaires en pesos entre 2005 et 2015

	2005	2015		2005	2015	
	Dividendes	Dividendes	Croissance	Chiffre d'aff.	Chiffre d'aff.	Croissance
ALFA	530	3 758	609%	69 335	258 300	273%
AMX	2 625,59	37 360	1323%	182 153	894 217	391%
BIMBO	336	1 129	236%	56 102	219 186	291%
CEMEX	4 864	0	-100%	162 709	225 742	39%
ELEKTRA	265,80	563,40	112%	30 872,30	75 902	146%
FEMSA	1 022	10 701	947%	105 582	311 589	195%
GCARSO	1 339	1 915,70	43%	78 092	88 223	13%
GFINBUR	900,05	2 800	211%	47 862	172 078	260%
GMEXICO	2 853,30	8 407,80	195%	56 560	140 679	149%
KIMBER	2 416,97	4 377,60	81%	18 573	32 206	73%
PE&OLES	511	6 596,10	1191%	21 445,50	66 550,90	210%
TLEVISA	4 305,79	1 463,83	-66%	32 481	88 052	171%
WALMEX	542,66	31 562	5716%	164 369	485 864	196%

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

Nous n'avons pas réussi à trouver les chiffres de dividendes versés pour Empresas ICA et Banorte, ce qui explique pourquoi ces deux entreprises ne figurent pas dans le tableau. Comme on peut le voir, seules cinq entreprises sur treize n'ont pas vu augmenter les dividendes versés plus rapidement que leur chiffre d'affaire ; il s'agit de Bimbo, Cemex, Elektra, Inbursa et

Televisa. Cette observation est à nuancer d’abord en fonction du contexte. Cemex, par exemple, traverse dans les années 2010 une crise liée à la baisse de la demande en ciment dans le secteur de la construction. Ensuite, en fonction des dividendes exceptionnels versés à d’autres moments. Si Inbursa ne verse par exemple que 2 800 pesos de dividendes par action en 2015, l’entreprise a versé 10 000 pesos de dividendes exceptionnels par action en 2013.

De manière générale, on remarque le montant des dividendes versés n’est pas indexé sur la croissance du chiffre d’affaires et croît beaucoup plus rapidement que ce dernier. Le cas de América Móvil, principale entreprise de l’indice boursier, est particulièrement significatif : entre 2005 et 2015, les dividendes versés aux actionnaires ont augmenté de 1 323% tandis que le chiffre d’affaires ou revenus de l’entreprise n’a crû que de 391%.

La hausse des dividendes pourrait être justifiée par une baisse du cours de l’action et une nécessité pour l’entreprise de compenser les investisseurs. Pourtant, comme le montre le tableau ci-dessous, les cours des actions des entreprises considérées n’ont eu de cesse d’augmenter entre 2005 et 2015, à l’exception de celles de Cemex. Le cours des actions est donné en pesos, mais aussi en dollars constants de 2005 pour tenir compte de l’inflation tant du pesos que du dollar sur la période. Au 30 décembre 2005, un dollar américain équivaut en effet à 10,6 pesos et au 31 décembre 2015 à 17,1 pesos ; et un dollar américain de 2015 correspond à 0,83 dollars de 2005.

Tableau 29 : Évolution du cours des actions des entreprises du corpus à la BMV au 30 décembre 2005 et au 31 décembre 2015

	30.12.2005 en pesos	Équivalent en US dollars	31.12.2015 en pesos	Équivalent en US dollars constants de 2005
ALFA	5.9	0.6	34	1.7
AMX	7.5	0.7	14.4	0.7
BIMBO	9.2	0.9	45.7	2.2
CEMEX	22.6	2.1	8.7	0.4
ELEKTRA	94	8.9	381	18.5
FEMSA	77.2	7.3	161.7	7.8
GCARSO	25.9	2.4	70.9	3.4
GFINBUR	9	0.8	31.1	1.5

GMEXICO	7.7	0.7	36.6	1.8
KIMBER	12.6	1.2	39.5	1.9
PE&OLES	59.1	5.6	178.7	8.7
TLEVISA	42.8	4.0	96	4.7
WALMEX	14.6	1.4	43.7	2.1

Source : élaboration propre à partir des données du cours de l'action sur tradingview.com

Le fait que les dividendes croissent plus rapidement que le chiffre d'affaires interroge l'idée selon laquelle les entreprises ont recours aux marchés boursiers uniquement pour financer leur croissance (Jensen et Meckling, 1976) et met en évidence un découplage croissant entre la finance et la production. Qui finance qui entre les entreprises et les marchés financiers ? On peut légitimement se demander si ce ne sont pas les entreprises qui financent désormais les marchés boursiers. Dans le capitalisme financiarisé, la fonction de crédit comme avance de capital qui sert de support à l'investissement productif s'est progressivement effacée pour devenir, par l'intermédiaire des marchés de capitaux, un levier dirigé à l'acquisition d'actions et de valeurs d'autres entreprises afin de s'en servir comme actifs liquides prêts à être négociés (Lapavitsas, 2009 ; Toporovski, 2000, 2004 ; Toporovski et Michell, 2012).

Le principal objectif des grands groupes privés mexicains semble donc être aujourd'hui de rémunérer leurs actionnaires, qu'il s'agisse des investisseurs institutionnels sur les marchés financiers ou des membres de la famille d'actionnaires majoritaires. Au vu du nombre élevé d'actions qu'elles détiennent, les familles sont en effet les premières à bénéficier de la hausse des dividendes. Ainsi, l'entrée en bourse des grands groupes économiques privés mexicains de dimension familiale ne s'explique pas uniquement par la nécessité de financer leur croissance ; elle se justifie aussi par la nécessité de rémunérer les nombreux membres de la famille d'actionnaires majoritaires en argent liquide et de préserver la cohésion familiale. Sans dividendes conséquents, certains membres de la famille pourraient en effet être tentés de vendre leurs actions et de diversifier leurs investissements.

Au terme de cette analyse du capitalisme mexicain au XXI^e siècle, on peut affirmer qu'une poignée de familles sont actionnaires majoritaires de quelques groupes privés qui concentrent la plupart de l'activité économique du pays. Seules quelques entreprises, bénéficiaires de la privatisation, ont en effet réussi à survivre à la crise financière de 1994-1995 et à l'ouverture du pays à la mondialisation ; ces dernières ont mené, depuis la fin des années 1990, une politique de diversification de leurs secteurs d'activités, mais surtout d'expansion sur le marché intérieur et international au point de constituer de véritables oligopoles, voire des monopoles dans certains cas.

Pour financer cette croissance, les grands groupes privés mexicains ont certes eu recours à des emprunts bancaires, mais ils ont surtout eu tendance à augmenter l'émission d'obligations et d'actions sur les marchés financiers. En dépit du recours à des capitaux extérieurs, les familles d'actionnaires majoritaires ont réussi à garder la mainmise sur leurs groupes et à conserver la majorité actionnaire, en créant des holdings ou fiducies de contrôle ou en émettant des séries d'actions conférant des droits de vote diversifiés.

Loin d'être une simple stratégie de financement de la croissance, l'entrée en bourse des entreprises permet ainsi aux différents membres de la famille d'actionnaires majoritaires de s'enrichir et de maintenir leur cohésion. Mais le recours à des financements sur les marchés boursiers, en dollars notamment, suppose également des interactions de plus en plus fréquentes avec des investisseurs institutionnels et étrangers, intéressés avant tout par la rentabilité de leurs investissements et non par la croissance du groupe.

Dans ce contexte, il importe d'interroger l'évolution du champ du pouvoir économique au Mexique. Devant le désengagement de l'État dans l'économie, observe-t-on une perte d'importance des liens traditionnels entre les grands dirigeants d'entreprise et l'État ? Face à l'internationalisation des opérations et du capital des grandes entreprises du pays, existe-t-il un processus d'ascension de dirigeants d'entreprise étrangers ou d'internationalisation des élites économiques locales ? Enfin, face à la croissance des marchés financiers et à l'imposition récente de règles de « gouvernement d'entreprise », assiste-t-on à la disparition progressive du management familial des entreprises en dépit du maintien du contrôle actionnarial ? Autant de questions auxquelles nous nous proposons de répondre au cours des prochains chapitres.

PARTIE III

PARTIE III :

Les stratégies d'adaptation des dirigeants d'entreprise mexicains au nouveau contexte économique et politique

L'entrée dans le XXI^e siècle est marquée au Mexique par des bouleversements profonds sur la scène économique et politique. Tout d'abord, l'arrivée à la présidence de la République de Vicente Fox Quesada, candidat du PAN, signe les prémices de la démocratisation de la vie politique et l'entrée directe des chefs d'entreprise sur l'arène électorale. Pour défendre leurs intérêts auprès des pouvoirs publics, les dirigeants d'entreprise doivent alors développer de nouvelles stratégies indépendamment des organisations patronales. Ensuite, la signature des traités de libre-échange et notamment de l'ALENA entré en vigueur en 1994 marque le début de l'ouverture de l'économie mexicaine à la mondialisation et inaugure de nouvelles stratégies pour les principales entreprises du pays. Pour faire face à la concurrence internationale et s'insérer dans l'économie globale, ces dernières se lancent alors dans un processus de concentration verticale et horizontale de leurs activités ainsi que dans l'internationalisation de leurs ventes et de leurs opérations ; les principales entreprises familiales du pays se transforment en véritables groupes économiques aux pratiques oligopolistiques. Enfin, pour répondre à leurs besoins croissants de financement et de distribution de liquidités aux membres de la famille d'actionnaires majoritaires, de nombreux groupes économiques ont décidé d'entre en bourse et d'avoir recours à l'émission d'obligations et d'actions sur les marchés financiers mexicains et étrangers. Si les grandes familles de l'élite économique mexicaine parviennent à conserver le contrôle actionnarial de leurs entreprises, elles sont désormais contraintes par les investisseurs institutionnels et les règles imposées à l'échelle internationale par les places boursières. Dans ce contexte, il importe de s'interroger sur l'évolution de la structure du champ du pouvoir économique mexicain et sur les stratégies d'adaptation mises en place par les dirigeants d'entreprise du pays. Qui sont désormais les élites économiques du pays ?

L'étude prosopographique des trajectoires académiques et professionnelles des dirigeants des quinze entreprises cotées sans interruption à l'indice boursier mexicain, l'*Indice de Precios y*

Cotizaciones (IPC), entre 2000 et 2015 permet en partie de répondre à cette question. Avant de se lancer dans une analyse détaillée des données recueillies pour chaque individu du corpus et de s'appuyer sur les entretiens réalisés au cours de l'enquête, il importe de procéder à un traitement statistique multidimensionnel de la base de données afin de définir les caractéristiques sociologiques des dirigeants d'entreprise du pays aujourd'hui et d'observer les grandes oppositions qui structurent le champ du pouvoir économique mexicain.

Cette partie se propose donc de questionner par l'étude statistique, mais aussi ethnographique, trois grandes hypothèses. Dans un contexte de démocratisation de la vie politique, observe-t-on une imbrication croissante entre les élites politiques et économiques ? À l'heure de l'internationalisation de l'économie, les étrangers jouent-ils un rôle accru dans la vie économique du pays ? Face aux nouvelles règles des marchés boursiers, assiste-t-on à la prise de pouvoir des financiers et des managers à l'insu des actionnaires des grands groupes privés ?

Le chapitre 5 propose d'abord une étude sociographique générale des dirigeants d'entreprise du pays en s'appuyant sur la méthode de l'Analyse des Correspondances Multiples (ACM). Le chapitre 6 se penche ensuite sur l'ajustement de l'action politique des dirigeants d'entreprise dans un nouveau contexte démocratique. Le chapitre 7 s'interroge sur l'internationalisation des dirigeants d'entreprise et le chapitre 8 observe les stratégies d'adaptation des actionnaires majoritaires aux nouvelles règles des marchés financiers.

Chapitre 5 :

Étude socio-démographique du capitalisme mexicain

Afin de construire le champ du pouvoir économique au Mexique dans son ensemble et d'y positionner les différents dirigeants d'entreprise de notre corpus, l'Analyse des Correspondances Multiples (ACM) est un excellent outil (Bourdieu et Saint-Martin, 1978 ; Le Roux et Rouanet, 2010 ; Hjellebrekkle, 2018). Cette méthode statistique géométrique, qui représente les données sous la forme de nuages de points dans un espace euclidien multidimensionnel, propose une analyse factorielle de données catégorielles et permet de réduire la complexité des données autour de facteurs d'opposition — les axes — entre variables actives. Il s'agit de « faire émerger des modèles à partir des données » (Benzecri, 1969). Cette méthode a souvent été exploitée dans la sociologie et notamment par Pierre Bourdieu et Monique de Saint-Martin dans leur article intitulé « Le Patronat » afin d'observer les positions relatives des individus dans le champ du pouvoir économique en France.

On ne peut construire ces systèmes de relations qui préexistent à leur construction mais qui ne se livrent jamais complètement à l'intuition ordinaire, qu'à condition de traiter les caractéristiques attachées aux agents comme des propriétés strictement relationnelles, des différences qui adviennent aux individus ou aux groupes dans leurs rapports objectifs avec les autres individus ou les autres groupes, et de porter ainsi au jour, dans le même acte, le système des rapports d'opposition et de similitude qui définit l'espace des propriétés, et les individus construits, c'est-à-dire le système des propriétés pertinentes qui assigne aux individus leur position distincte dans cet espace (Bourdieu et Saint-Martin, 1978 : 4).

L'étude prosopographique des trajectoires des individus de notre corpus permet ainsi, grâce à l'utilisation de la méthode de l'ACM, de définir la structure sociale du champ du pouvoir économique au Mexique et de questionner tout autant les modes de recrutement des dirigeants d'entreprise que le phénomène de reproduction sociale. Quelles sont les grandes oppositions qui structurent l'espace social des dirigeants d'entreprise mexicains ? Existe-il des groupes homogènes d'individus et de variables au sein de notre corpus ?

Les résultats de l'ACM proposent ainsi une vision d'ensemble du champ étudié à l'heure de l'internationalisation et de la financiarisation de l'économie, mais aussi de la démocratisation de la vie politique.

1. L'Analyse de Correspondances Multiples du champ du pouvoir économique

Toute analyse statistique comporte nécessairement une part d'arbitraire et l'élaboration de l'ACM repose sur le choix d'une série de variables, définies en amont de la recherche et représentant l'ensemble des hypothèses formulées au départ.

La signification des variables n'est pas produite par la seule analyse statistique. Elle est conçue en amont au moment de leur fabrication. Le traitement statistique fournit une combinatoire offrant un degré supérieur de compréhension des variables les unes par rapport aux autres et non de chacune prise isolément. [...] En d'autres termes, cela signifie que la « réalité » n'est jamais donnée, mais toujours produite. Weber disait que la réalité est un flux informe sur lequel l'observateur projette un point de vue spécial et unilatéral en vue de produire un objet de connaissance (Dudouet, 2018 : 399).

Mais la définition des variables ne dépend pas uniquement des hypothèses formulées au début de la recherche et rappelées en introduction de cette troisième partie ; elle repose également sur les acquis des études antérieures portant sur des populations similaires.

a. Les variables choisies dans les études sur le champ du pouvoir économique dans d'autres pays

La plupart des travaux de recherche statistique sur les dirigeants d'entreprise ont été réalisés en Europe, notamment en France (Bourdieu et Saint-Martin, 1978 ; Lévy-Leboyer, 1979 ; Bauer et Bertin-Mouro, 1997 ; Dudouet et al., 2014), en Norvège (Denord et al., 2011 ; Hjellbrekke et Korsnes, 2013), au Danemark (Ellersgaard et al., 2013) et en Suisse (Mach et al., 2011).

Les pionniers en la matière, Bourdieu et Saint-Martin (1978), ont reconstitué les trajectoires académiques et professionnelles des 216 présidents directeurs généraux des plus grandes sociétés industrielles, commerciales et bancaires du pays en 1972 et ont défini sept types de variables afin d'interroger la structure du champ du pouvoir économique en France.

Tableau 30 : Variables actives dans l'analyse du champ du pouvoir économique en France par Bourdieu et Saint-Martin (1978)

Catégories	Variables
Caractéristiques générales	Date et lieu de naissance, nombre d'enfants, lieu de résidence.
Famille d'origine et construite	Profession du père, ancienneté de la famille dans le milieu des affaires, inscription dans le Bottin mondain.
Études secondaires et supérieures	Passage par un grand lycée parisien, nombre de diplômes du supérieur, passage par les Grandes écoles.
Carrière	Passage du secteur privé au secteur public, passage par les grands corps d'État ou par l'armée.
Positions de pouvoir économique	Participation à des conseils d'administration (industrie/banque), responsabilités exercées au Conseil national du patronat français et dans les différentes fédérations patronales, etc.
Participation passée ou présente à des commissions ou organismes appartenant à d'autres champs	Commission du Plan, Conseil économique et social, Activités d'enseignement dans une grande école ou université, Commissions de développement économique ou général, Fonctions de maire.
Principales décorations	Légion d'honneur, Médaille de la résistance, Croix de guerre, Ordre du Mérite, Palmes académiques, Médaille du commerce.
Sociétés correspondantes	Statut de l'entreprise (privée, d'économie mixte, etc.), le mode de contrôle de la société (familial, étranger, technocratique ou Etat), le secteur principal (banque, assurances, industrie, commerce, services publics, transports), l'importance de la société (selon le volume de capitaux propres dont elle dispose)

Source : Bourdieu et Saint-Martin, 1978

Les résultats de leur ACM permettent à Bourdieu et Saint-Martin d'identifier deux grandes oppositions structurelles dans le champ du pouvoir économique en France. Ils notent d'abord l'existence de deux types de capitaux — scolaire et économique — pouvant légitimer l'accès d'individus au statut de dirigeants d'entreprise. D'un côté, les patrons d'État à la tête des grandes sociétés industrielles et des grandes banques françaises du secteur public sont issus de familles de hauts fonctionnaires et ont un fort capital scolaire ; de l'autre, les patrons du secteur privé sont héritiers de grandes familles de la bourgeoisie des affaires en France et ont fait des études

relativement courtes. Ils soulignent ensuite l'opposition entre deux modes de reproduction sociale. D'un côté, la transmission dans l'ancienne bourgeoisie des affaires se fait par le biais de l'héritage économique afin de préserver l'unité de la famille ; de l'autre, la transmission parmi les nouveaux venus de l'élite économique française est assurée par l'école et le titre scolaire, non par la famille.

Bourdieu et Saint-Martin récusent ainsi la distinction entre managers et actionnaires (Berle et Means, 1932 ; Burnham, 1941 ; Mills, 1956 ; Domhoff, 1967) et s'opposent aux travaux réalisés à la même époque en France par l'historien Henri Lévy-Leboyer (1979) qui, dans la lignée des théories managériales, affirme que la professionnalisation des dirigeants d'entreprise est à l'origine du renouvellement du patronat. Contrairement à l'idée selon laquelle l'accès de managers à la tête d'entreprises serait le signe d'une ouverture sociale, Bourdieu et Saint-Martin affirment que la reproduction sociale n'est pas seulement de dimension économique (Joly, 2007 : 142) et peut également passer par le diplôme et le statut (Philippon, 2007). Tous les patrons sont selon eux des « héritiers » d'un capital économique ou scolaire et culturel.

Depuis ces travaux, plusieurs études statistiques ont été réalisées sur le cas français pour observer l'évolution du champ du pouvoir économique en France. Bauer et Bertin-Mourot (1987 ; 1997) mènent ainsi une étude sur le recrutement des présidents et directeurs généraux des 200 plus grandes entreprises françaises en 1987, puis enrichissent leurs travaux par une typologie et une comparaison avec l'Allemagne et l'Angleterre (1997). Aux deux types de dirigeants définis par Bourdieu et Saint-Martin (1978) — les patrons du privé et les patrons d'État—, ils ajoutent une nouvelle catégorie : celle des managers. Tout comme les patrons d'État, les managers ont un capital scolaire élevé, mais ils ont fait toute leur carrière dans le secteur privé et travaillé dans des groupes dont ils ne sont pas actionnaires.

Il s'agit d'abord de souligner la part importante qu'accapareraient deux « atouts maîtres », « l'atout capital » (entendu au seul sens économique, qui associe fondateurs et héritiers du capital) et « l'atout État » (anciens membres des grands corps et autres serviteurs administratifs ou politiques de l'État), dans la dévolution des fonctions dirigeantes des grandes entreprises françaises ; ils laisseraient une portion congrue aux détenteurs de « l'atout carrière », supposés eux avoir fait leur preuve par leurs seuls parcours professionnels en entreprise (Joly, 2007 : 134).

Plus récemment, Dudouet, Grémont, Joly et Vion (2014) utilisent la méthode de l'ACM sur une base de données réunissant les dirigeants des sociétés composant l'indice CAC 40 de la

bourse de Paris au 31 décembre 2009. Ils distinguent à leur tour deux types de variables : les propriétés sociales (âge, genre, nationalité, type de trajectoire, grade et capital scolaire) et les propriétés institutionnelles (fonction principale, arène d'intervention, nombre d'affiliations au sein du CAC 40). Les résultats de leur ACM révèlent une première opposition entre les dirigeants dont le parcours professionnel est lié à l'État français et l'ensemble des dirigeants étrangers, ainsi qu'une seconde opposition entre les dirigeants exécutifs (managers) et les dirigeants non exécutifs (administrateurs). Aujourd'hui encore, en dépit des vagues de privatisation, la proximité des dirigeants d'entreprise avec l'État français détermine ainsi en partie la structure du champ du pouvoir économique en France.

Le clivage entre patrons d'État et patrons du privé semble propre au cas français, mais se retrouve sous une forme plus discrète dans d'autres pays occidentaux, comme en Suisse où se distinguent les dirigeants ayant initialement fait carrière dans l'armée (Mach et al., 2011) ou en Norvège où les leaders syndicaux et hommes politiques occupent une place à part dans le champ du pouvoir économique (Hjellbrekke et Krosnes, 2013).

Quant à l'opposition entre la vieille bourgeoisie d'affaires et les managers au capital scolaire élevé, elle se retrouve dans la plupart des autres pays d'Europe tels que le Danemark (Ellersgaard et al., 2013) et la Norvège (Hjellbrekke et Korsnes, 2013) où les riches héritiers détenteurs d'un important capital économique s'opposent à des nouveaux venus hautement qualifiés ayant hérité d'un capital culturel suffisamment important pour convertir leur capital scolaire en capital économique (Bourdieu et Saint-Martin, 1978 ; Hjellbrekke et al., 2007 ; Naudet et al., 2018).

Naudet, Allorant et Ferry (2018) font partie des rares chercheurs à avoir fait appel à la méthode de l'ACM pour comprendre la structure du champ du pouvoir économique dans un pays non-occidental, l'Inde, où le capitalisme familial est encore très présent. Leurs travaux nous intéressent donc tout particulièrement pour notre étude du cas mexicain. Ils mettent l'accent d'un côté sur l'importance de la famille et de la richesse héritée et, de l'autre, sur le capital social, défini comme « la somme des ressources, actuelles ou virtuelles, que détient un individu ou un groupe en raison de son appartenance à un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance et reconnaissance mutuelles » (Bourdieu et Wacquant, 1992), qui accroît le poids des capitaux culturels, éducatifs et économiques. En combinant ainsi l'analyse statistique des correspondances multiples avec une analyse de réseaux, Naudet,

Allorant et Ferry construisent le champ du pouvoir économique en Inde autour de quatorze variables actives et de quarante-deux modalités.

Tableau 31 : Variables actives dans l'analyse du champ du pouvoir économique en Inde par Naudet, Allorant et Ferry (2018)

Catégories	Variables (14)
Information sur l'entreprise	Classement sur le marché ; groupe économique privé ; entreprise du secteur public.
Position sur le champ économique	Nombre d'actions détenues dans l'entreprise ; appartenance à la liste des milliardaires de Forbes.
Position dans le réseau d'entreprises	Nombre de postes d'administrateurs détenus dans les entreprises cotées à la bourse en Inde ; degré de centralité dans le réseau des administrateurs.
Position hors de l'entreprise	Responsabilités dans des organisations internationales, dans des institutions académiques ou politiques ; médaille de prestige.
Famille	Nombre de membres de la famille détenant des actions dans l'entreprise.
Éducation	Niveau le plus élevé ; diplôme en management ; diplôme en comptabilité ; études sur concours.

Source : Naudet et al., 2018

Les résultats de leur ACM révèlent que le champ du pouvoir économique en Inde est structuré par une grande opposition similaire à celle observée quarante ans plus tôt en France par Bourdieu et Saint-Martin : capital économique vs. capital scolaire. Tandis que les héritiers de familles fortunées des affaires bénéficient de leurs relations familiales pour atteindre une position de pouvoir économique, les autres dirigeants s'appuient sur les institutions publiques et compensent le manque de capital économique par un capital scolaire élevé. Une seconde opposition apparaît nettement entre les dirigeants ayant une position centrale dans le réseau et ceux qui ont un capital social moins important.

Afin de définir la structure du champ du pouvoir économique au Mexique, il importe donc de questionner ces grandes oppositions observées dans d'autres pays : la distinction entre les patrons privés et les patrons d'État ; l'opposition entre les héritiers d'un capital économique et

les managers dotés en capital scolaire ; la démarcation entre les dirigeants nationaux et les dirigeants étrangers ; la distinction entre les dirigeants au capital social élevé et ceux éloignés des réseaux économiques du pays.

b. La définition des variables de l'étude du champ du pouvoir économique au Mexique

La définition de nos propres catégories de variables doit par ailleurs tenir compte de la spécificité de notre corpus et des informations disponibles sur les dirigeants mexicains. En effet, contrairement aux travaux mentionnés ci-dessus, notre corpus n'a pas été établi pour une seule année donnée, mais sur toute la période 2000-2015. Par ailleurs, il ne prend pas en compte l'intégralité des dirigeants d'entreprise d'un indice boursier ou d'un classement d'entreprise, mais seulement ceux de quinze entreprises classées sans interruption à l'indice boursier sur toute la période. Cela a plusieurs conséquences. Tout d'abord, l'inclusion des caractéristiques des entreprises parmi les variables, telles que cela a été fait par Dudouet et al. (2014) et Naudet et al. (2018), n'a pas de sens. La plupart de nos dirigeants ne sont pas associés à une seule entreprise ; entre 2000 et 2015, ils sont tour à tour administrateurs et exécutifs de plusieurs groupes économiques du pays. Ensuite, la combinaison d'une analyse de réseau ponctuelle avec une analyse de trajectoires séquentielles pose problème. La multipositionnalité des dirigeants siégeant au conseil de plusieurs entreprises sera ainsi analysée ultérieurement et indépendamment de l'analyse statistique des correspondances multiples.

De plus, plusieurs informations mobilisées dans d'autres pays ne sont pas disponibles dans le cas mexicain. Comme nous l'avons vu au chapitre 4, le nombre précis d'actions détenues par les individus de notre corpus est une information confidentielle difficile à obtenir de manière certaine et susceptible d'évolutions entre 2000 et 2015. Par ailleurs, la variable du prestige ne peut être intégrée dans notre étude. Les médailles et ordres reçus par les dirigeants mexicains sont multiples et souvent délivrées par des institutions et pays étrangers. Carlos Slim a par exemple reçu plus de quinze prix et médailles en reconnaissance de sa trajectoire professionnelle ; elles ont été délivrées tant par des organisations internationales que des institutions académiques ou gouvernements étrangers¹⁸. Il nous semble injustifiable de privilégier certains

¹⁸ Medalla de Honor al Mérito Empresarial de la Cámara de Comercio de México ; Golden Plate Award de la American Academy of Achievement ; Ordre de Leopold II par le gouvernement de Belgique ; Empresario del año par l'organisation Latin Trade ; Alliance Award par la Free Trade Alliance ; Hadrian Award par le World

prix à d'autres dans un pays où le gouvernement ne délivre pas d'ordre particulier. Enfin, plusieurs variables trop spécifiques¹⁹ comprenant un nombre élevé de modalités ou ne concernant qu'un nombre réduit d'individus doivent être exclues de l'ACM pour éviter des distorsions de traitement dans l'analyse ; elles seront présentées dans les chapitres ultérieurs pour proposer des analyses de tableaux croisés plus spécifiques.

En revanche, la précision de notre étude prosopographique des dirigeants d'entreprise du pays nous permet de proposer de nouvelles variables d'analyse des trajectoires académiques et professionnelles comme le pays de la scolarité ou les grandes étapes de la carrière. Nous avons donc déterminé quatre catégories incluant 14 variables et 47 modalités actives.

Les informations non disponibles (n/d) ou non applicables (n/a) sont les seules modalités passives de notre étude statistique. Il importe de préciser que nous avons réuni les informations de chacune des variables pour l'immense majorité des individus du corpus ; les informations non disponibles ne dépassent jamais 1,5% du corpus.

La première catégorie de variables s'intéresse aux propriétés sociales de l'individu : sexe, date et lieu de naissance. Sans surprise, l'immense majorité de notre corpus (92%) est composée d'hommes, nés pour la plupart dans les années 1940, 1950 ou 1960 (77,3%) de nationalité mexicaine (84,5%) ou étatsunienne (8,7%). Vu la faiblesse des effectifs pour certaines modalités — naissance dans les années 1910, 1920, 1970, 1980 ; nationalité autre que mexicaine ou étatsunienne — nous avons dû regrouper plusieurs modalités. La variable de la nationalité a été la plus difficile à établir car, comme nous le verrons au chapitre 7, une part importante des individus de notre corpus sont issus de l'immigration. Mais la double-nationalité et la nationalité des parents est une information impossible à obtenir de manière systématique dans un corpus de 575 individus. Quant au lieu de naissance, il n'est pas représentatif lorsque les dirigeants ont émigré au Mexique dans leur petite enfance. Sous la variable « nationalité », nous avons donc codé le pays de scolarisation des dirigeants d'entreprise considérés. L'idée de distinguer les dirigeants de la région de Monterrey et ceux de la ville de Mexico — les deux principaux pôles

Monuments Fund ; Empresario de la Década par le Latin Trade ; Galardón Life Achievement Award par la Asociación Mundial de Mexicanos en el Extranjero (AMME) ; Empresario del Año 2007 par la Fundación Mexicana para la Salud (Funsalud) ; Ordre national du Cèdre par l'Ambassade du Liban au Mexique ; Premio ESADE par l'université de Barcelone ; médaille de l'Université George Washington, etc.

¹⁹ Exemple : université fréquentée ; durée du séjour à l'étranger ; moment de la carrière (début, milieu, fin) du passage dans le secteur public ou financier ; nom de l'institution du secteur public fréquentée ; etc.

de la vie économique du pays — nous a également traversé l'esprit, mais elle ne pouvait pas s'appliquer à l'ensemble du corpus, notamment aux étrangers ou aux managers ayant fait carrière dans des groupes économiques de diverses régions du pays. Par ailleurs, nous avons initialement envisagé d'ajouter une variable « famille » pour signifier l'appartenance d'un individu à une grande famille de l'élite économique mexicaine. Étant donné que de nombreux dirigeants appartiennent à plusieurs grandes familles en raison de l'endogamie de l'élite mexicaine que nous étudierons au chapitre 9, les occurrences étaient trop nombreuses et risquaient de biaiser les résultats obtenus. Nous avons donc préféré coder le capital économique hérité ou non par l'appartenance au classement de Forbes.

La seconde catégorie de variables concerne la formation académique des dirigeants d'entreprise du corpus. Il s'agit d'abord de considérer le diplôme le plus élevé obtenu par chaque individu : licence, master ou doctorat. Pour éviter une distorsion des résultats en réduisant la diversité des universités fréquentées à un nombre restreint de modalités, nous avons fait le choix de distinguer simplement les universités publiques des universités privées. Par ailleurs, face à l'absence d'information précise et récurrente sur les lycées fréquentés, notamment les nombreux lycées bilingues du pays, nous avons dû limiter notre analyse de trajectoires académiques aux strictes études supérieures. Il importe de préciser d'ores et déjà que seuls 5,4% des individus de notre corpus ne sont pas entrés à l'université. Une autre variable intéressante pour étudier les trajectoires académiques est celle de la discipline initialement choisie par les dirigeants d'entreprise au début de leurs études supérieures. Afin d'unifier les noms de disciplines qui varient selon les pays d'études, nous avons regroupé plusieurs modalités et conservé uniquement cinq types de disciplines : comptabilité et finances ; droit et affaires publiques ; humanités et arts ; ingénieur et sciences dures ; management et économie. En revanche, nous avons décidé de créer une variable additionnelle pour les *Master of Business Administration* (MBA) — maîtrise en gestion d'entreprise — qui se sont popularisés dans le monde entier depuis les années 1970 en raison de la professionnalisation progressive de la direction des entreprises comme nous le verrons au chapitre 10 (García et Wagner, 2015). Il nous a enfin semblé important de comprendre si les dirigeants d'entreprise avaient principalement étudié dans leur pays d'origine — Mexique pour les Mexicains et États-Unis pour les Nord-Américains — ou s'ils étaient partis à l'étranger au cours de leurs études. Ces différentes variables permettent ainsi d'interroger

l'importance du capital scolaire et international dans l'accès aux positions de pouvoir sur le champ économique.

La troisième catégorie de variables s'intéresse à la trajectoire professionnelle des dirigeants de notre corpus. Il s'agit de comprendre comment les étapes de carrière des dirigeants d'entreprise influent dans leur accès à des positions privilégiées dans le champ du pouvoir économique au Mexique. À l'heure de la financiarisation et du désengagement de l'État, il importe de nous interroger non plus uniquement sur la distinction entre secteur public et secteur privé, mais aussi sur la prise d'importance des trajectoires dans le secteur de la finance ou dans des cabinets d'audit, de conseil ou d'avocat. Nous avons donc défini trois variables différentes. Les dirigeants de notre corpus ont-ils fait toute leur carrière dans le secteur privé, dans le secteur public ou ont-ils alterné entre des postes dans des administrations d'État et des entreprises privées ? Ont-ils travaillé à l'étranger ? Ont-ils travaillé dans la finance — c'est-à-dire au sein d'une banque, d'une maison de courtage, d'une société d'assurances ou d'un fonds d'investissement — ou dans un cabinet d'audit, de conseil en stratégie et d'avocat au cours de leur carrière ? Nous nous sommes interrogés également sur la possibilité de créer des variables « think tank » et « organisation internationale », mais le nombre dirigeants concernés était trop faible — inférieur à 10 — et risquait de biaiser les résultats.

Le codage de ces différentes variables liées aux trajectoires professionnelles nous a posé plusieurs questions. Tout d'abord, nous avons hésité à tenir compte des postes d'administrateurs dans la qualification des trajectoires. Peut-on considérer qu'un membre de l'équipe de direction de la société-mère Wal-Mart Stores, qui siège certes au conseil d'administration de Wal-Mart de México, mais qui a fait l'intégralité de sa carrière aux États-Unis et se rend au mieux une fois par an aux réunions du conseil de la filiale quand elles n'ont pas lieu par vidéoconférence, comme un individu ayant fait une partie de sa carrière à l'étranger ? Peut-on également considérer qu'un industriel siégeant au conseil d'administration d'une banque a une véritable expérience du monde de la finance ? Cela nous a semblé peu justifiable. Nous avons donc fait le choix de ne tenir compte que des fonctions exécutives dans la définition des trajectoires. Ensuite, la question de la durée nous a également donné du fil à retordre. Doit-on considérer un stage de fin d'études à l'étranger ou dans un cabinet de conseil comme une expérience professionnelle ? Nous avons

arbitrairement établi que toute expérience ayant duré au moins un an devait être prise en compte dans notre analyse.

Enfin, la dernière catégorie de variables s'intéresse aux positions de pouvoir acquises par les individus de notre corpus dans le champ économique comme politique. Ont-ils été à un moment donné président et/ou directeur général d'un groupe économique — et non pas seulement d'une entreprise — faisant ou ne faisant pas partie de notre corpus ? Ont-ils été ministres, gouverneurs d'États fédéraux ou directeurs de la banque centrale ? Ont-ils fait partie de la liste du classement des milliardaires mexicains de Forbes entre 2012 et 2015 — les seules années disponibles ? Ces variables permettent en effet de mettre en avant les individus de notre corpus bénéficiant d'un capital social et économique plus élevé que les autres. Ils font figure de marqueurs de distinction.

Tableau 32 : Contributions des variables actives dans l'ACM sur le champ du pouvoir économique au Mexique

Catégories	Variables (14)	Modalités	%
1. Propriétés sociales	Sexe	Féminin	8,0
		Masculin	92,0
	Génération de naissance	1910-20	5,0
		1930	10,4
		1940	20,9
		1950	31,0
		1960	25,4
		1970-80	7,3
		Nationalité	Mexique
	États-Unis		8,7
	Amérique latine		3,5
	Reste du monde		3,3
		Niveau	Aucun

2. Formation universitaire		Licence	50,1
		Master	36,9
		Doctorat	6,3
	Discipline	Comptabilité & Finances	15,5
		Droit & Affaires publiques	15,3
		Humanités & Arts	4,2
		Ingénieur & Sciences dures	29,6
		Management & Économie	28,7
		Non applicable	5,4
	Scolarité	Public-Privé	14,3
		Tout privé	52,3
		Tout public	25,9
		Non applicable	5,4
	Lieu scolarité	Sur place	59,0
		États-Unis	29,7
		Europe	4,5
		Non applicable	5,4
	MBA	MBA	28,0
		Pas de MBA	70,6
3. Trajectoire professionnelle	Lieu carrière	Sur place	81,2
		États-Unis	10,1
		Reste du monde	8,7
	Secteur carrière	Passage public	8,3
		Tout privé	83,8
		Tout public	7,8

	Carrière en finance	Hors finance	71,3
		Passage finance	12,5
		Tout finance	16,2
	Carrière en cabinet	Audit	4,5
		Avocat	7,8
		Conseil	5,7
		Hors cabinet	81,9
4. Position dans le champ économique et politique	Position de pouvoir	Aucune	66,3
		Président et/ou directeur général d'un groupe	30,6
		Politique	3,1
	Forbes	Oui	21,7
		Non	78,3

Source : élaboration propre à partir des résultats de l'ACM

Une fois les 14 variables ainsi définies — réparties en 47 modalités actives et appliquées à 575 dirigeants d'entreprise —, nous avons procédé à l'analyse géométrique des données en réalisant une ACM sur le logiciel SPAD. Les tableaux de contributions et les diagrammes de scores sont disponibles en annexe 9.

Il s'agit désormais d'observer et d'interpréter les différents axes qui, d'après notre corpus et nos variables, structurent le champ du pouvoir économique mexicain.

2. Les grandes oppositions au sein du champ du pouvoir économique mexicain

Les résultats de l'ACM proposent trois axes principaux qui présentent un taux cumulé d'explication de la variance satisfaisant : 41,3%, 64,8% et 74,6% en valeur corrigée de Benzécri²⁰ (Le Roux and Rouanet, 2004 : 200). L'espace social des dirigeants des entreprises cotées à l'indice boursier entre 2000 et 2015 s'organise donc autour d'une triple opposition. Tout d'abord, les dirigeants d'entreprise au capital scolaire international et élevé s'opposent à ceux dont le capital scolaire a été principalement acquis sur le territoire national. Ensuite, à la suite des observations faites dans de nombreux pays du monde, les dirigeants d'entreprise ayant fait leur carrière dans le secteur public s'opposent aux patrons du privé ayant hérité d'un capital économique important. Enfin, les dirigeants d'entreprise ayant obtenu une position de pouvoir privilégié dans le champ économique et politique se distinguent des autres.

Dans les figures suivantes, nous avons projeté uniquement les variables actives dont la valeur de contribution est supérieure à la moyenne ; ce sont les variables significatives qui permettent d'interpréter les résultats obtenus. Nous avons également projeté les différents individus sur le plan comme des nuages de points et identifié les agents les plus proches de chaque barycentre — centre de gravité des axes — afin de pouvoir incarner les rapports d'opposition et de similitude révélés par les axes.

a. L'axe 1 : *¡Tan lejos de Dios, tan cerca de Estados Unidos!*²¹

L'axe 1 est structuré par un système d'oppositions qui met principalement en jeu les variables liées à la trajectoire scolaire. Pourtant, contrairement aux résultats obtenus dans d'autres pays, il ne s'agit pas d'opposer les individus ayant un capital scolaire élevé à ceux qui n'en ont pas ; en effet, la modalité « aucun diplôme » n'est absolument pas significative sur cet axe et la variable «

²⁰ Dans une ACM, les taux d'inerties sont des mesures pessimistes et sous-estimées de la qualité d'une représentation d'un axe et des contributions sur cet axe. Dans notre cas, les valeurs sont les suivantes : 8,2% pour l'axe 1, 15,2% pour l'axe 2 et 20,6% pour l'axe 3. Les taux corrigés de Benzécri, qui mesurent un carré d'écart des valeurs propres à leur moyenne, plutôt qu'une variance sur un axe unique, sont donc généralement utilisés dans l'analyse des ACM.

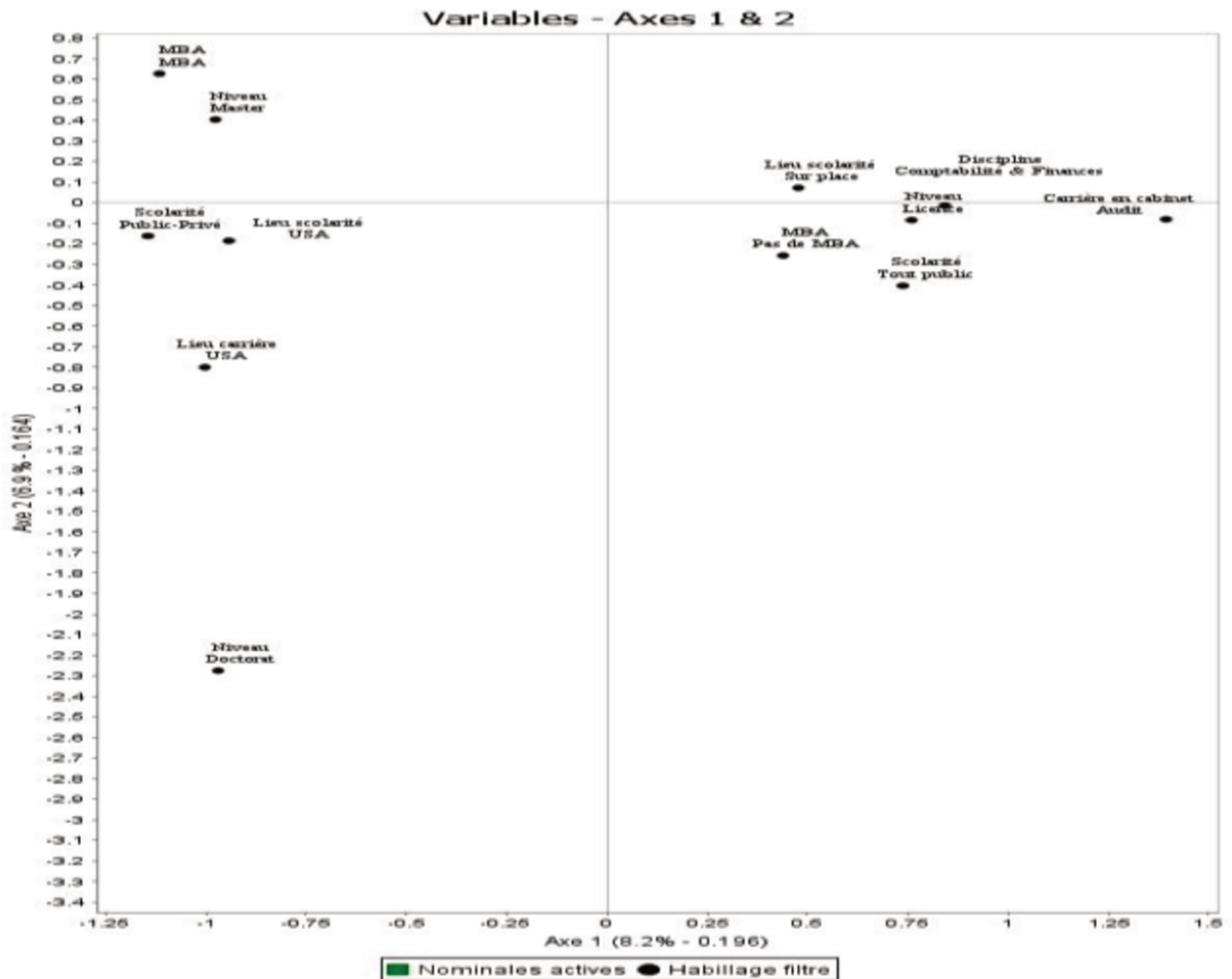
²¹ Diction mexicain qui signifie « Si loin de Dieu, si proche des États-Unis ! » pour signifier l'influence du voisin du Nord sur le pays.

doctorat » ne l'est que peu. Il s'agit avant tout d'opposer deux types de capitaux scolaires différents : un capital scolaire international, ou plutôt fortement américanisé, et un capital scolaire national conférant des compétences techniques.

Ainsi, d'un côté de l'axe, on trouve les modalités suivantes par ordre décroissant du taux de contribution : avoir un MBA ou un Master, avoir étudié aux États-Unis, avoir fait une partie au moins de sa scolarité dans une université privée, avoir travaillé aux États-Unis et avoir un doctorat. De l'autre côté de l'axe, les principales modalités sont par ordre de contribution : avoir une licence comme diplôme principal, avoir mené ses études supérieures dans des établissements publics de son pays d'origine, ne pas avoir de MBA, avoir fait des études de comptabilité et de finances et avoir travaillé dans un cabinet d'audit.

Il importe de préciser que les études réalisées par les dirigeants d'entreprise à l'étranger dans un contexte européen ou latino-américain ne jouent pas un rôle significatif sur cette axe. Plus que le capital scolaire international, c'est le capital scolaire américain qui semble être valorisé dans le champ du pouvoir économique au Mexique (Garza et Wagner, 2015).

Figure 3 : Modalités actives sur l'axe 1 dans le plan 1-2



L'importance du capital scolaire dans l'accès à l'élite économique d'un pays et dans l'acquisition d'autres capitaux culturels, économiques et sociaux (Bourdieu et Passeron, 1990) n'est plus à démontrer. Les diplômes sont à la fois des certificats de compétences (Becker, 1964), mais également des moyens de s'intégrer dans des réseaux de sociabilité. En revanche, l'opposition classique entre capital scolaire et capital économique (Bourdieu et Saint-Martin, 1978) dans le champ du pouvoir économique ne s'applique pas au cas mexicain. Au Mexique, l'ensemble des dirigeants d'entreprise bénéficient d'un capital scolaire important. Comme nous le verrons au chapitre 10, seuls 5,2% des dirigeants de notre corpus n'ont pas de diplôme du supérieur. Ce n'est pas tant le niveau d'études que le lieu des études et les disciplines choisies

qui divisent notre échantillon en deux groupes distincts. D'un côté, les dirigeants d'entreprise formés dans des universités locales et publiques ont tendance à choisir une formation technique spécifique, en comptabilité notamment, afin de pouvoir dès la fin de leur licence mobiliser leur capital scolaire sur le marché du travail, en entrant dans des cabinets d'audit principalement. De l'autre, les dirigeants ayant suivi une partie de leurs études aux États-Unis, principalement dans des universités privées, bénéficient d'un capital scolaire américanisé. Ces derniers se spécialisent généralement dans la gestion d'entreprise et le management en suivant un cursus de MBA et poussent parfois leurs études jusqu'au doctorat, en économie notamment.

Même si la variable Forbes ne figure pas sur l'axe 1, le capital économique et social joue un rôle décisif dans ce premier jeu d'opposition. En effet, les frais d'inscription dans des universités privées aux États-Unis sont très élevés et l'admission dans ces établissements suppose des compétences linguistiques en anglais qui ne s'acquièrent au Mexique que dans des lycées privés bilingues. Loin d'être exclusifs l'un de l'autre, les capitaux scolaires et économiques semblent se superposer. Seuls les détenteurs d'un capital économique peuvent acquérir un capital scolaire international qu'ils sauront faire valoir de retour dans leur pays d'origine ou utiliser pour mener une carrière à l'étranger. À l'inverse, les individus qui ne sont pas détenteurs d'un capital économique et social hérité ne peuvent prétendre faire leurs études aux États-Unis ; afin d'accéder à l'élite économique du pays, ils doivent faire le choix de l'acquisition de compétences techniques, en comptabilité notamment.

Si l'on observe l'identité des individus les plus opposés sur l'axe 1, leurs trajectoires concrètes peuvent nous aider à éclairer cette analyse. Parmi les dirigeants appartenant au premier groupe, on peut citer le cas de Nicolas Mariscal Servitje, de Carlos Guzmán Bofill et de Carlos Septién Michel. Tous trois ont obtenu un MBA dans une université américaine — Stanford University pour les deux premiers, Purdue University pour le troisième —, mais ils ont mené des carrières bien différentes. Nicolas Mariscal Servitje a commencé par travailler à la Banque Interaméricaine de Développement avant de passer dans le secteur privé (JPMorgan et Grupo Cifra), puis de diriger les groupes de sa famille (Grupo Marhnos et Grupo Bimbo). Carlos Guzmán Bofill a fait l'intégralité de sa carrière dans le secteur privé, d'abord au sein du groupe mexicain Alfa, puis, dans une multinationale américaine, Hewlett Packard. Carlos Septién Michel a quant à lui travaillé toute sa vie dans la finance, d'abord dans le secteur public au sein

de banques nationalisées (Banamex et Bancomer), puis après la privatisation, dans des banques privées (Bancrecer, Banorte, Banco Azteca). Seul Nicolas Mariscal Servitje appartient à une grande famille de l'élite économique mexicaine, actionnaire majoritaire de Grupo Bimbo. Ce qui distingue ces trois individus des autres dirigeants, ce n'est donc ni la carrière dans le secteur public, ni celle dans la finance, c'est uniquement la détention d'un capital scolaire international.

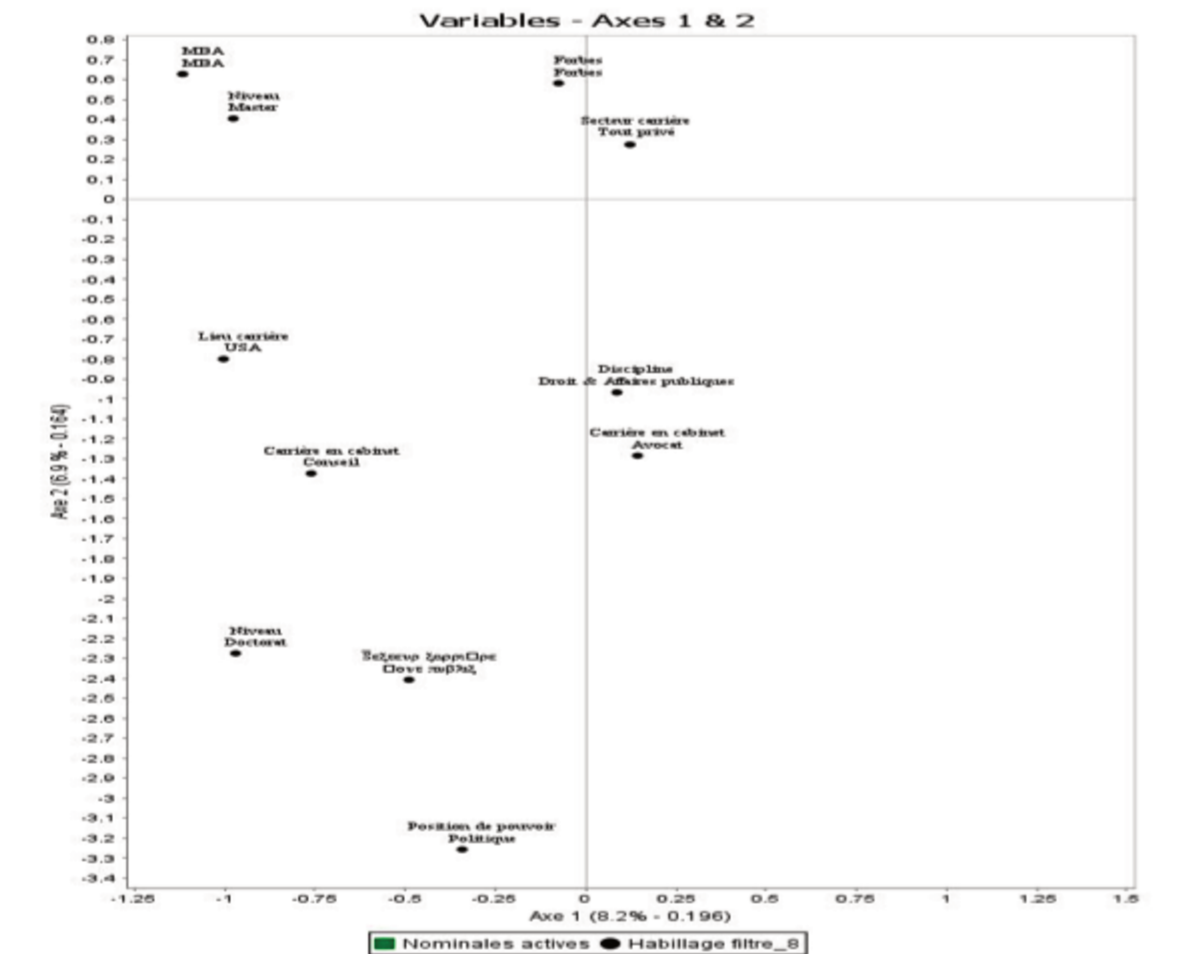
Parmi les dirigeants appartenant au second groupe, on peut citer les exemples de Juan Claudio Salles Manuel et de Elsa Beatriz Bojorges García. Tous deux ont obtenu une licence de comptabilité à la *Universidad Nacional Autónoma de México* (UNAM), la principale université publique d'Amérique latine. Le premier, né en 1936, a aussitôt fondé son propre cabinet Salles, Sainz, Grant y Thornton dans lequel il a travaillé toute sa vie. La seconde a d'abord été associée du cabinet Bouzas, Reguera, González y Asociados, avant de se mettre à son compte et de travailler comme chercheuse au sein du *Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera* (CINIF). Elle explique au cours d'un entretien : « Je viens d'une famille simple, très très simple. Je suis la sixième de sept frères et soeurs et mon frère aîné était comptable. C'est pour ça que j'ai décidé de devenir comptable, je voulais faire comme lui ».

Ainsi, contrairement aux oppositions observées notamment dans le champ économique du pouvoir en France, au Mexique, les héritiers ajoutent un capital scolaire élevé et fortement américanisé à leur capital économique familial. L'axe 1 révèle par ailleurs le prestige que confère la formation académique aux États-Unis et l'influence sur le Mexique de son voisin du Nord. « La mobilisation d'un capital international de compétences et de relations représente un atout non négligeable dans les stratégies de pouvoir dans le champ national » (Dezalay, 2004 : 7 ; Wagner, 2011).

b. L'axe 2 : ; *Un político pobre es un pobre político!*²²

L'axe 2 isole très nettement quelques individus du reste du corpus des dirigeants d'entreprise mexicains. Il s'agit de ceux qui ont fait leur carrière dans le secteur public et qui se rapprochent de ce que Bourdieu appelait les « patrons d'État » (Bourdieu et Saint-Martin, 1978), à ceci près que l'entrée dans la fonction publique est bien moins institutionnalisée au Mexique qu'en France.

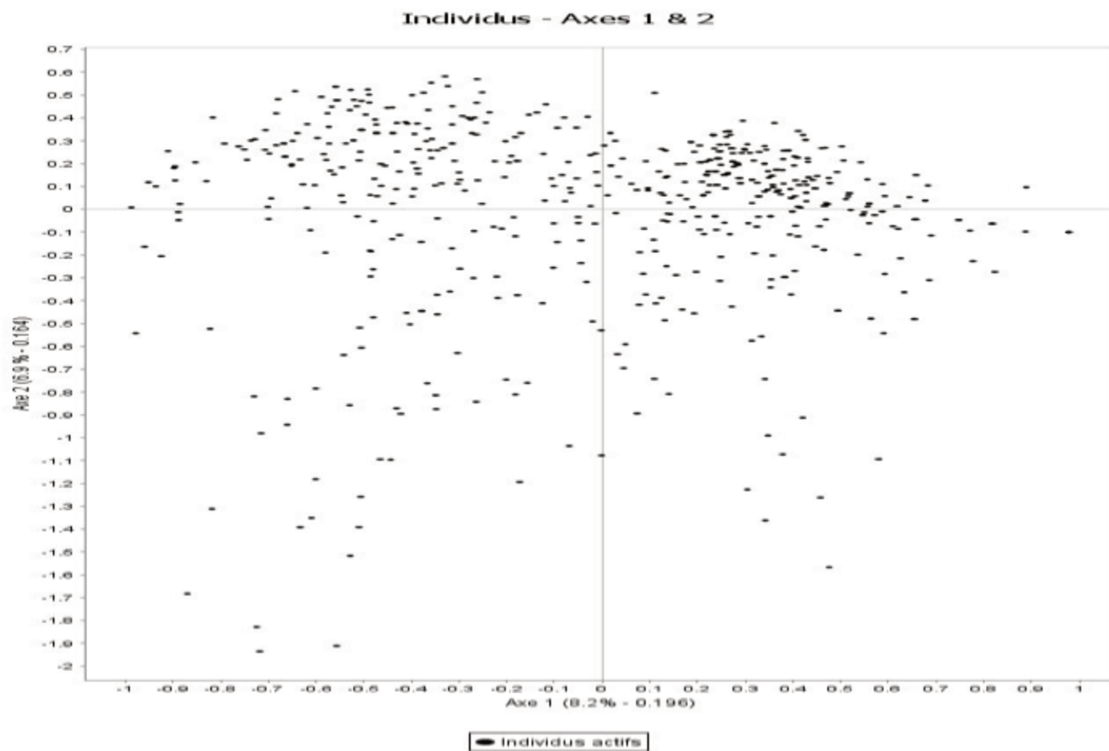
Figure 4 : Modalités actives sur les axes 1 et 2 dans le plan 1-2



²² Diction mexicain qui signifie « Un homme politique pauvre est un pauvre homme politique ! ». Si cette phrase fait généralement allusion à la corruption, nous l'utilisons ici pour marquer l'importance du capital économique des patrons du public comme de ceux du privé au Mexique.

On trouve d'un côté, par ordre décroissant du taux de contribution : avoir fait toute sa carrière dans le secteur public, avoir une position de pouvoir politique, avoir un doctorat, avoir étudié le droit et les affaires publiques, avoir travaillé dans un cabinet d'avocat ou de conseil et avoir travaillé aux USA. De l'autre côté, les principales modalités sont, par ordre de contribution : avoir un MBA, faire partie du classement de Forbes, avoir un niveau Master et avoir fait toute sa carrière dans le secteur privé.

Figure 5 : Graphique du nuage des individus sur le premier plan factoriel



L'axe 2 représente ainsi l'opposition classique entre les patrons du secteur privé, actionnaires des groupes dans lesquels ils travaillent, et les patrons du secteur public. Les premiers ont une position de pouvoir économique. Ils appartiennent à une grande famille de l'élite économique et leur fortune est classée dans la liste des milliardaires de Forbes ; ils sont héritiers d'un très important capital économique, mais ont également un capital scolaire élevé puisqu'ils sont titulaire d'un Master et plus généralement d'un MBA. La plupart d'entre eux ont fait l'intégralité de leur carrière dans le secteur privé. Les seconds ont une position de pouvoir politique ; ils ont été ministres, gouverneurs d'États fédéraux ou directeurs de la banque centrale du pays. Leur capital scolaire est encore plus élevé que celui des patrons privés puisqu'ils sont nombreux à

avoir un doctorat. Ils ont par ailleurs tendance à avoir fait une partie de leur carrière aux États-Unis et mobilisent ainsi sur le champ national des ressources acquises à l'international (Dezalay, 2004). Tandis que les premiers ont des compétences en gestion d'entreprises, les seconds ont plutôt des compétences en économie ou en droit et ont souvent travaillé dans un cabinet d'avocats.

Contrairement aux résultats trouvés par Bourdieu et Saint-Martin en France (1978), là encore ce n'est pas principalement le capital scolaire qui oppose les patrons du privé et du public. Certes les seconds ont un niveau supérieur aux premiers, mais l'ensemble des dirigeants du corpus est doté d'un capital scolaire important acquis dans des institutions prestigieuses. Par ailleurs, le fait d'avoir fait des études aux États-Unis n'est pas significatif sur l'axe 2. Les patrons du privé et du public au Mexique ont des niveaux de formation similaires et montrent la même tendance à partir étudier aux États-Unis. Cette information est cruciale pour comprendre le champ du pouvoir au Mexique : les patrons du privé et du public ont étudié dans les mêmes institutions.

Les individus les plus éloignés du barycentre de l'axe 2 sont d'un côté Dionisio Garza Medina, Maximino Michel Suberville et Lorenzo Zambrano Treviño. Ils ont tous obtenu un MBA aux États-Unis — les deux premiers à Harvard University, le troisième à Stanford University — et sont tous héritiers de grandes familles de l'élite mexicaine. Dionisio Garza Medina (1954) est l'arrière-petit-fils de Isaac Garza Garza, fondateur de Grupo Visa ; il est président et directeur général du groupe familial Alfa entre 1994 et 2010. Maximino Michel Suberville (1933-2016) est le neveu d'Alphonse Michel, l'associé de Jean-Baptiste Ebrard et co-créateur du Puerto de Liverpool à la fin du XIXe siècle ; il est président et directeur général du groupe entre 1994 et 2004, date à laquelle il devient président honoraire, et siège par ailleurs au conseil d'administration de Femsa. Lorenzo Zambrano Treviño (1944-2014) est, quant à lui, le petit-fils de Lorenzo Zambrano Gutiérrez, fondateur de Cemex ; il est président et directeur général du groupe entre 1994 et 2014.

À l'autre extrémité de l'axe, on trouve Guillermo Ortiz Martínez, David Ibarra Muñoz, Herminio Blanco Mendoza. Tous trois ont obtenu un doctorat en économie aux États-Unis — les deux premiers à Stanford University, le troisième à Chicago University — et ont occupé des postes de pouvoir dans le secteur public. Guillermo Ortiz Martínez (1948) a été *Secretario de Hacienda y Crédito Público* (1994-1998), puis gouverneur de la banque centrale (1998-2010) ;

David Ibarra Muñoz (1930) a été directeur général de la banque de développement Nacional Financiera (1974-1977) puis *Secretario de Hacienda y Crédito Público* (1977-1982) ; et Herminio Blanco Mendoza (1950) négociateur en chef de l'ALENA (1990-1993) puis *Secretario de Comercio y Fomento Industrial* (1994-2000).

Ainsi, tout en distinguant nettement les patrons d'État des patrons privés, l'axe 2 révèle aussi leur proximité en termes de capital scolaire et de capital économique.

c. L'axe 3 : *¡Donde manda capitán, no gobierna marinero!*²³

L'axe 3 n'est pas aussi immédiatement intelligible que les axes précédents car il combine plusieurs systèmes d'opposition.

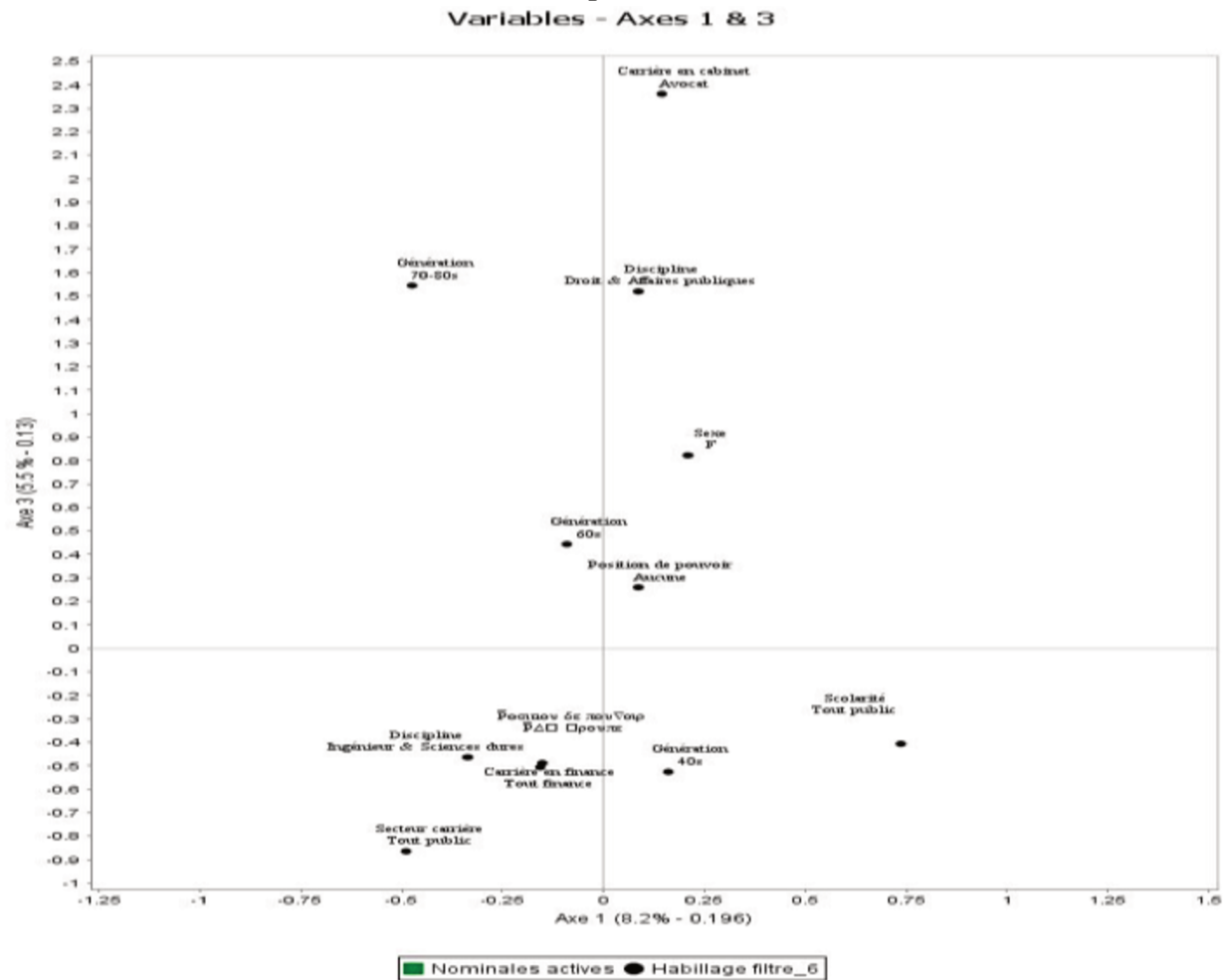
D'un côté de l'axe, on trouve par ordre décroissant du taux de contribution : être PDG d'un groupe, avoir fait toute sa carrière dans le secteur public, être né dans les années 1940, avoir fait des études d'ingénieur et de sciences dures, avoir fait toute sa carrière dans la finance.

De l'autre côté, les principales modalités sont, par ordre de contribution : avoir fait sa carrière dans un cabinet d'avocat, avoir fait des études de droit et d'affaires publiques, être né dans les années 1960-1970-1980s, être une femme, n'avoir aucune position de pouvoir.

L'axe 3 représente ainsi l'opposition entre ceux qui ont des positions de pouvoir dans le champ économique comme politique — ce sont généralement des hommes âgés qui ont souvent travaillé dans la finance — et ceux qui n'en ont pas — ou pas encore — ; ils sont plus jeunes, ce sont souvent des femmes, et ils ont souvent fait leur carrière dans un cabinet d'avocat.

²³ Diction mexicain qui signifie « Là où un capitaine est aux manettes, un marin ne peut prendre la commande ! » et fait référence à l'impossibilité pour un subordonné de prendre le pouvoir.

Figure 6 : Modalités actives sur l'axe 3 dans le plan 1-3



Au premier abord, l'axe 3 propose une analyse élémentaire de l'accès aux positions de pouvoir dans le champ économique mexicain. Les postes de PDG tout comme ceux de ministres ou gouverneurs d'États sont principalement accordés à des hommes en fin de carrière, âgés d'une soixantaine d'années environ. Les jeunes et les femmes sont moins nombreux parmi les dirigeants d'entreprise du pays et n'ont pas accès à des positions de pouvoir dans le champ économique comme politique.

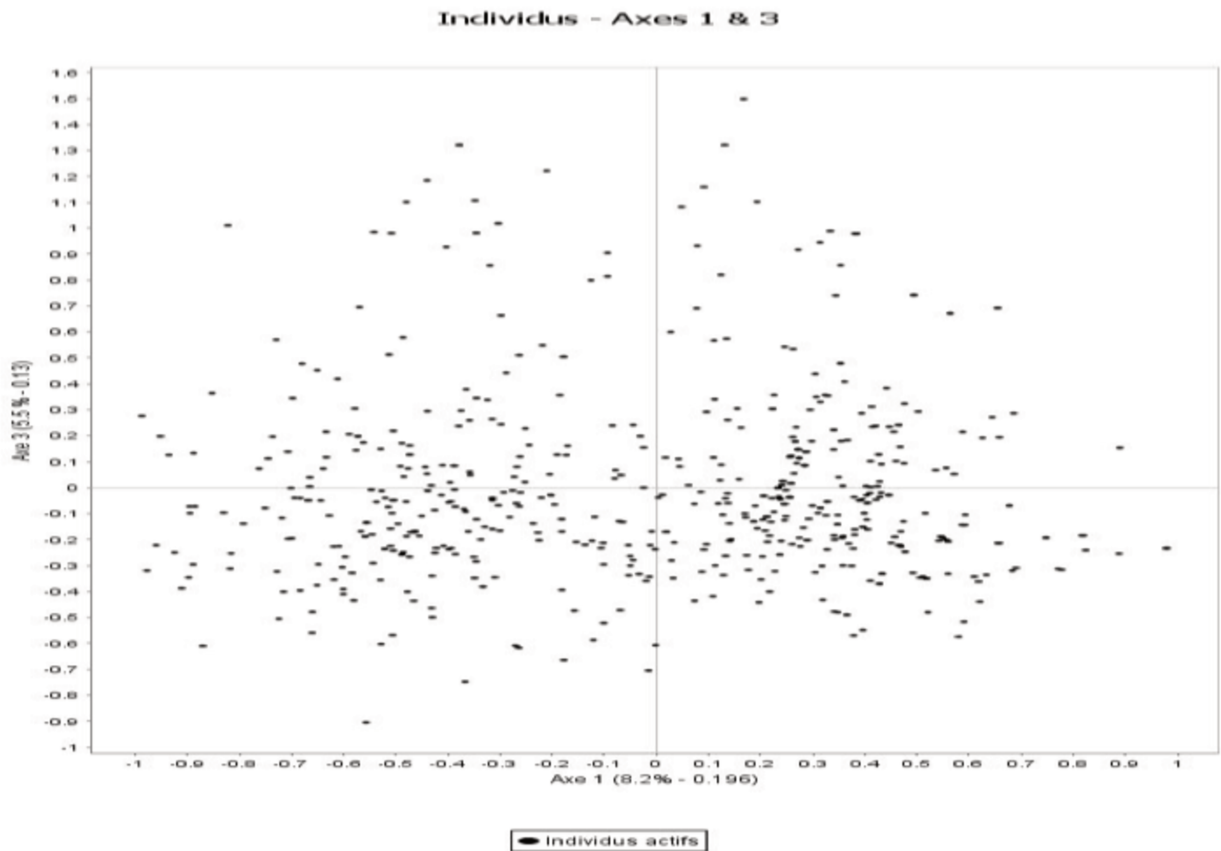
À la seconde lecture en revanche, l'axe 3 propose une grille de lecture moins intuitive qui questionne l'analyse du plan 1-2. En effet, le capital scolaire international et par là-même le capital économique ne sont pas les seuls déterminants de l'accès à des postes de pouvoir dans le champ économique au Mexique. La finance semble en effet jouer un rôle crucial également. Les individus ayant mené toute leur carrière dans le secteur financier — y compris ceux passés par

un cabinet d'audit — accèdent plus facilement à des positions de pouvoir que ceux qui ont fait leur carrière dans un cabinet d'avocat. Contrairement à ce qui a pu être observé dans les champs juridiques d'autres pays en développement comme l'Inde, les Philippines ou l'Indonésie (Dezalay et Garth, 2008), les études de droit ne facilitent pas l'accès à des positions de pouvoir au Mexique ; la plupart des avocats du corpus ont par ailleurs fait leurs études sur place sans s'inscrire dans une université étrangère, notamment nord-américaine.

On trouve ainsi à l'extrémité de l'axe 3, Pedro Aspe Armella, né en 1950, diplômé d'un doctorat en économie du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), ancien *Secretario de Hacienda y Crédito Público* (1988-1994), ancien président de la compagnie aérienne Volaris et administrateur indépendant de Televisa, ainsi que Carlos Hank Rhon, né en 1947, diplômé d'une licence d'ingénieur de l'établissement public *Universidad Nacional Autónoma de México* (UNAM), fondateur de la maison de courtage Casa de Bolsa Interacciones, président et directeur général du Grupo Financiero Interacciones et administrateur de Banorte. Si le premier a obtenu un doctorat dans une université américaine renommée et occupé des positions de pouvoir tant dans le champ politique qu'économique, le second a fait ses études au Mexique, mais réalisé l'intégralité de sa carrière dans la finance ; il occupe aujourd'hui un poste de président directeur général d'un grand groupe financier du pays. Ce n'est donc ni le capital scolaire ni le capital économique qui rapproche ces deux individus ; c'est uniquement leur âge et leur position de pouvoir obtenu grâce au capital scolaire international dans un cas et grâce à la carrière dans le secteur financier dans l'autre.

À l'autre extrémité, on trouve Margarita Hugues Vélez, née en 1971. Elle est diplômée d'une licence en droit de l'université privée mexicaine, *Universidad Panamericana*. Elle a travaillé dans un cabinet d'avocats mexicains, Galicia y Robles, avant d'être nommée directrice juridique de Grupo Modelo (2003-2013) et administratrice indépendante de Empresas ICA (2009-2014). Cette femme relativement jeune n'occupe aucune position de pouvoir dans le champ économique et politique au Mexique.

Figure 7 : Graphique du nuage des individus sur le second plan factoriel



En dépit des trois systèmes d’opposition observés précédemment, la projection des individus du corpus sur le second plan factoriel met en avant une certaine homogénéité entre les dirigeants d’entreprise mexicains. Cela explique pourquoi l’identification de sous-groupes au sein de la structure de l’élite économique mexicaine est un exercice difficile.

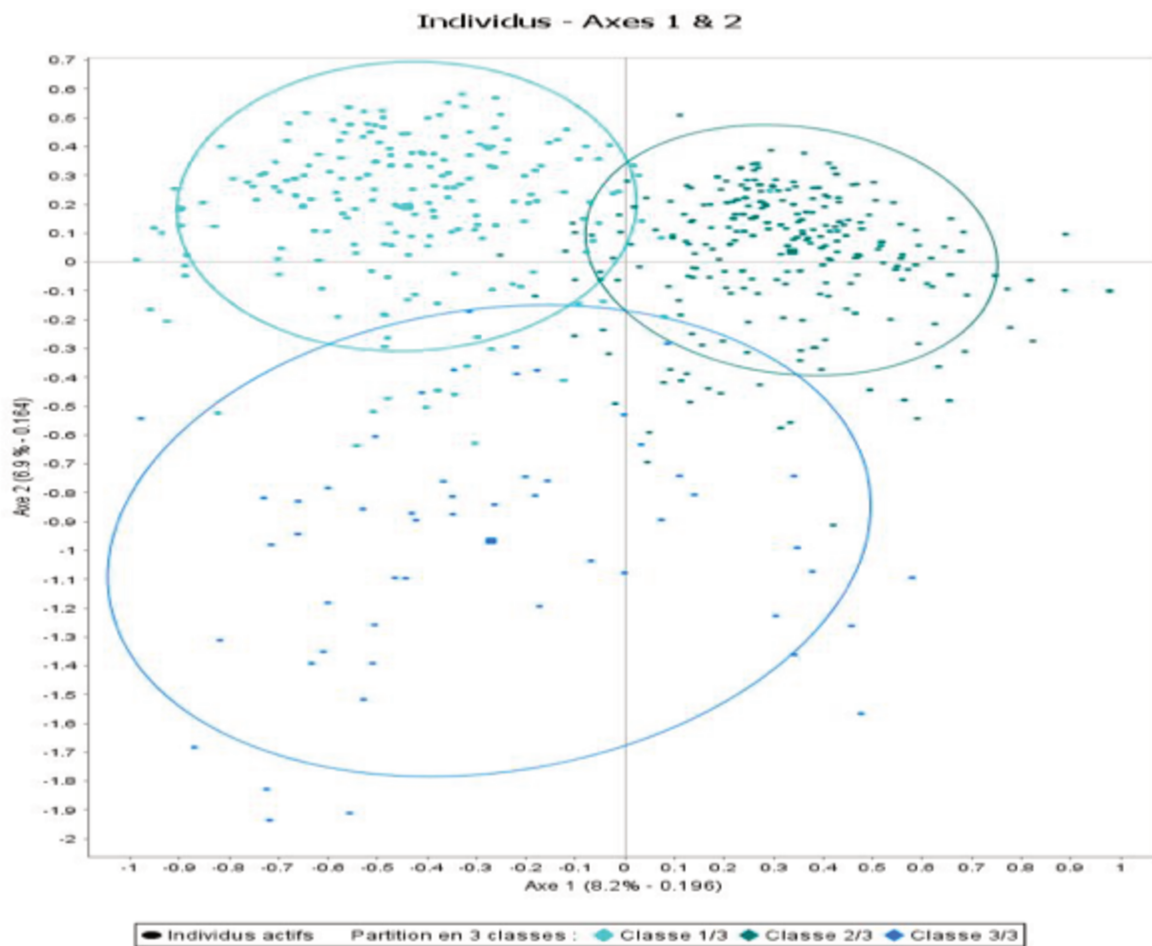
3. Regrouper les dirigeants d’entreprise en plusieurs catégories

Après avoir analysé la structure des trois principaux axes du champ du pouvoir économique au Mexique, nous avons réalisé une classification ascendante hiérarchique (CAH), une méthode de classification automatique qui permet de répartir les individus d’un ensemble en un certain nombre de classes homogènes.

a. Classification ascendante hiérarchique

Nous avons fait plusieurs essais afin d'identifier trois ou quatre classes et de les projeter sur les différents plans factoriels. Les résultats les plus probants ont été obtenus par la projection de trois classes sur le plan 1-2.

Figure 8 : Projection des trois classes d'individus sur le plan 1-2



Nous pouvons ainsi identifier trois classes distinctes d'individus : en haut à gauche, les patrons du privé, actionnaires ou non du groupe dans lequel ils travaillent, mais détenteurs d'un capital scolaire élevé et souvent international ; en haut à droite les managers au capital scolaire moindre et n'ayant pas étudié à l'international ; et en bas les patrons d'État.

La première classe réunit 208 individus soit 36,17% du corpus. 95% des individus de la classe sont des hommes au capital scolaire élevé. En effet, 97,6% d'entre eux ont un niveau Master et 76% un MBA. Ils ont donc été formés à la gestion d'entreprise et au management, et 42,3% d'entre eux ont initialement choisi de faire des études d'ingénieur en Licence. Ils ont pour la plupart fait une partie de leur scolarité dans le privé — 59,1% ont fait toute leur scolarité dans le privé, 31,7% dans le public et le privé. Ils ont plus souvent tendance que les autres individus du corpus à partir faire leurs études aux États-Unis : 51% d'entre eux ont un diplôme américain contre 29% dans l'ensemble du corpus. Ce sont les patrons du secteur privé ; ils sont en charge de la gestion des affaires et du personnel de l'entreprise. Ils ont un capital scolaire élevé et ont été formés à la culture d'entreprise étatsunienne. En terme de nationalités, on trouve 76% de Mexicains dans cette classe, 13% d'Américains et 5,8% d'individus venus du reste du monde.

La seconde classe réunit 314 individus, soit 54,61% du corpus. Ces dirigeants d'entreprise ont un capital scolaire moins élevé que les précédents. 86,6% d'entre eux ont un niveau Licence et 9,9% n'ont aucun diplôme. 76,4% d'entre eux ont fait leur scolarité dans leur pays d'origine et 88,5% ne se sont pas expatriés à l'étranger au cours de leur carrière. Ils ont également mené toute leur carrière à 93,9% dans le secteur privé. Une partie importante d'entre eux ont fait des études de comptabilité (20,1%) et travaillé dans des cabinets d'audit. Parmi ces individus, on compte ainsi de nombreux « professionnels », terme anglais qui se réfère aux individus ayant une profession ou une compétence spécifique : les experts-comptables notamment, mais aussi les avocats. Ce terme est notamment employé par Charles Wright Mills (1956) dans ses travaux sur les dirigeants d'entreprise nord-américains.

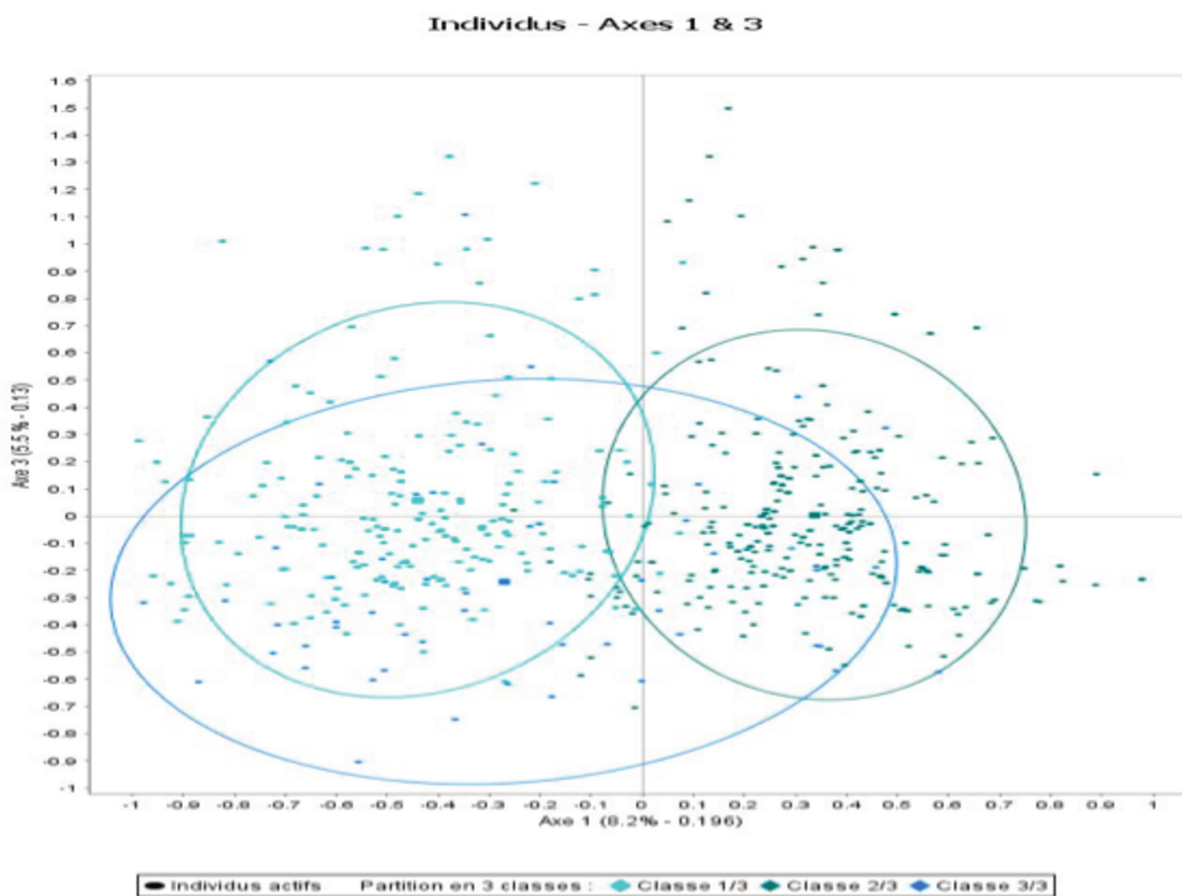
La troisième classe comprend 53 individus, soit 9,22% du corpus, et isole très nettement ceux que Bourdieu et Saint-Martin (1978) appelaient les patrons d'État. 66% d'entre eux ont fait l'intégralité de leur carrière dans le secteur public et 13,2% sont passés par le secteur public. 34% d'entre eux ont occupé une position de pouvoir politique. Ils ont un capital scolaire plus élevé et plus international que le reste du corpus. 67,9% d'entre eux ont un doctorat et 60,4% ont étudié aux États-Unis, ainsi que 13,2% en Europe.

Cette classification s'appuie donc principalement sur l'opposition entre différents types de capitaux scolaires et entre différents types de trajectoires dans le secteur public et privé. Elle ne tient en revanche pas compte du capital économique. Dans la première classe, 22% des individus

apparaissent dans la liste de Forbes, dans la seconde classe 23,6% ; seule la troisième classe ne compte presque aucun héritier puisque 94,3% des patrons d'État n'ont pas leur nom dans Forbes.

Par ailleurs, cette classification ne tient pas compte des positions de pouvoir des dirigeants d'entreprise dans le secteur privé : 34,6% des individus de la première classe sont PDG d'un groupe économique important contre 30,6% des individus de la seconde classe ; la différence est minime. La distinction entre la première et la seconde classe s'appuie principalement sur le type de capital scolaire des dirigeants et ne nous semble pas suffisamment clivante. Cela explique pourquoi la représentation de ces trois classes sur les autres plans factoriels est très peu précise.

Figure 9 : Projection des trois classes d'individus sur le plan 1-3



Si cette classification présente l'intérêt de distinguer nettement l'opposition entre secteur public et secteur privé et entre les différents types de capitaux scolaires, il nous semble important d'affiner cette typologie afin de pouvoir par la suite analyser plus en détail l'évolution des trajectoires des dirigeants d'entreprise mexicains. Il s'agit de classer les individus de notre

corpus en fonction de l'élément principal justifiant leur appartenance à un conseil d'administration ou à un comité exécutif d'un des grands groupes du pays : quel type de capital légitime plus que les autres leur statut de dirigeant d'entreprise ?

b. Élaboration d'une typologie des dirigeants d'entreprise

Afin d'établir notre propre classification, nous nous sommes appuyés sur les typologies existantes des dirigeants d'entreprise. C'est dans le contexte français que de nombreuses typologies de cet acabit ont été développées afin de comprendre le poids relatif des patrons d'État vis-à-vis des élites familiales et managériales. Comme nous l'avons déjà évoqué, Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit ont réalisé en 1987 et 1997 une étude sur le recrutement des présidents et directeurs généraux des 200 plus grandes entreprises françaises et distingué trois catégories de dirigeants : ceux dont le principal atout est la détention d'un capital économique (les actionnaires), ceux dont le principal atout est leur connaissance du secteur public et leurs relations dans l'appareil d'État (les patrons d'État), et ceux dont le principal atout est leur capital scolaire et leur carrière dans le secteur privé au sein d'une même ou de plusieurs entreprises (les managers). Plus récemment, en 2015, Maclean, Harvey et Kling ont abandonné l'opposition classique entre actionnaires et managers pour définir trois autres types de carrières : celles qui se sont développées principalement dans le secteur privé, celles qui ont débuté dans l'administration publique et celles qui ont commencé dans une profession (comptabilité, droit, médecine, etc.) avant de rejoindre le monde des affaires. La typologie de Maclean, Harvey et Kling se rapproche le plus de la classification obtenue automatiquement à partir de notre base de données ; elle ne tient pas compte du capital économique. Or, dans un pays comme le Mexique où en 2010, 19 des 20 groupes économiques les plus importants étaient encore contrôlés par une famille locale (Hoshino, 2010), le capital économique hérité semble jouer un rôle essentiel. Les travaux de Naudet et al. (2018) accordent d'ailleurs une place importante au capital économique dans leur classification des dirigeants d'entreprise en Inde ; ils distinguent en effet deux catégories de propriétaires en fonction de leur position dans le réseau et une catégorie de managers non propriétaires.

À partir de la classification ascendante hiérarchique et des catégories définies par d'autres chercheurs, nous avons donc établi notre propre typologie et distingué cinq classes d'individus en fonction de leurs propriétés sociologiques et selon l'atout principal justifiant leur statut de dirigeant d'entreprise dans notre corpus.

Les deux premières classes ont un atout capital économique. Ils appartiennent à la famille d'actionnaires majoritaires des entreprises dans lesquelles ils assument des fonctions de directeur et/ou d'administrateur. On distingue dans cet ensemble les « fondateurs » (Joly, 2007), à l'origine des grands groupes économiques du pays, des « héritiers ».

Étant donné que la plupart des grandes entreprises mexicaines ont été fondées entre la fin du XIXe et la première moitié du XXe siècle, les fondateurs sont pour la plupart décédés avant les années 2000 ; ils sont donc peu nombreux dans notre corpus — 41 individus. Ils ont en général un capital scolaire très faible et une carrière qui s'apparente à celle d'un *self-made man*.

Les « héritiers » sont, quant à eux, dirigeants au sein de l'entreprise familiale parce qu'ils descendent du fondateur de l'entreprise et appartiennent à la famille d'actionnaires majoritaires. Contrairement aux catégories définies par Berle et Means (1932) ou Bourdieu et Saint-Martin (1978), ils cumulent généralement un capital économique et un capital scolaire important.

Il convient de préciser que nous avons tenu compte dans cette classification des groupes économiques ne faisant pas partie de notre corpus. María Asunción Aramburuzabala Larregui, par exemple, descendante du co-fondateur de Grupo Modelo, et vice-présidente du groupe jusqu'à sa vente en 2013, ne peut qu'être considérée comme une « héritière », même si Grupo Modelo ne fait pas partie de notre corpus.

Les troisième et quatrième classes correspondent aux dirigeants d'entreprise qui ne sont pas actionnaires significatifs d'un groupe et dont l'atout principal est le capital scolaire. Ils ont tous fait la plupart de leur carrière dans le secteur privé, mais n'ont pas occupé les mêmes fonctions.

D'un côté, on trouve les « managers » qui ont travaillé au sein d'une ou plusieurs entreprises sans jamais en être actionnaires significatifs ; ils ont généralement occupé des fonctions dans le comité exécutif et au sein du conseil d'administration.

De l'autre, on trouve les « professionnels » qui ont une profession spécifique. Ils sont avocats, comptables, médecins ou chercheurs. Ils puisent leur légitimité d'une expertise professionnelle spécifique constituée à l'extérieur de l'entreprise. Ils travaillent généralement dans des cabinets

indépendants et n'occupent pas de fonctions exécutives au sein des grandes entreprises du corpus. Ils siègent en revanche dans les conseils d'administration en tant qu'indépendants.

La cinquième et dernière catégorie correspond aux patrons d'État. Ces dirigeants ont fait la plupart de leur carrière dans le secteur public et ont pour une partie d'entre eux occupé des postes de pouvoir sur la scène politique ou au sein de l'appareil d'État. Ils ont généralement un capital scolaire élevé. Ils n'occupent pas non plus de fonctions exécutives dans les entreprises de notre corpus, mais sont souvent invités à siéger dans les conseils d'administration.

De manière générale, au Mexique, les dirigeants d'entreprise ont tendance à avoir une trajectoire linéaire, ce qui simplifie la codification de cette typologie. Il importe pourtant de préciser les choix faits dans les cas limites.

La plupart des « héritiers » ne sont pas seulement des héritiers. Si nombre d'entre eux occupent des postes de direction exécutive dans des entreprises familiales, certains ont travaillé comme « professionnels » dans des cabinets privés et enfin, quinze d'entre eux ont fait le choix d'une carrière politique ou dans le secteur public. Ces trajectoires particulières seront examinées ultérieurement, mais dans le cadre de la typologie, nous avons considéré ces individus avant tout comme des « héritiers » car leur présence au conseil d'administration des entreprises de notre corpus se justifie avant tout par leur appartenance à la famille d'actionnaires majoritaires.

Par ailleurs, treize individus de la catégorie « managers » ont commencé leur carrière dans le secteur public. Nous les avons considérés comme des « managers » lorsque leur expérience dans le secteur public est inférieure à une durée de cinq ans ou correspond à des fonctions au sein d'entreprises publiques comme Telmex ou des banques suite à la nationalisation temporaire du secteur en 1982. Enfin, pour onze individus, la distinction entre « patrons d'État » et « professionnels » s'est avérée particulièrement ardue. Lorsque leur expérience dans le secteur public correspond principalement à des postes au sein d'organisations internationales (Fonds Monétaire International, Banque mondiale, etc.) ou d'institutions académiques publiques comme la *Universidad Nacional Autónoma de México* (UNAM), nous avons considéré ces individus comme des « professionnels » détenteurs d'une expertise spécifique.

Tableau 33 : Typologie des dirigeants d'entreprise du corpus

	Fondateur	Héritier	Manager	Professional	Patron d'État	Total
Mexique	39	186	185	42	34	486
Étrangers	2	9	66	8	4	89
Total	41	195	251	50	38	575
%	7%	34%	43,5%	8,5%	7%	100%

Source : élaboration propre à partir de la base de données

On observe ainsi que 43,5% des individus de notre corpus sont des « managers », 34% des « héritiers », 8,5% des « professionnels », 7% des « fondateurs » et 7% des « patrons d'État ».

Cette répartition confirme la prise d'importance des dirigeants non actionnaires des grandes entreprises dans le champ du pouvoir économique mexicain. 53% des individus considérés — « managers » et « professionnels » — ont ainsi un poste de direction ou d'administration au sein d'une des grandes entreprises de notre corpus à cause de leur capital scolaire et de leurs compétences, et non en raison de leur capital économique. À la suite des travaux de Berle et Means (1932), il semblerait légitime d'affirmer qu'on observe un phénomène de managerialisation et de prise de pouvoir de dirigeants non actionnaires.

Pourtant, si l'on ne tient compte que des Mexicains du corpus, on remarque que les actionnaires significatifs — 39 « fondateurs » et 186 « héritiers », soit 225 individus — et les non-actionnaires — 185 « managers » et 42 « professionnels » soit 227 individus — représentent de manière équivalente 46% des dirigeants du corpus.

Si l'on s'intéresse par ailleurs aux positions de pouvoir, on remarque que les « héritiers » ont plus facilement tendance à occuper des positions de pouvoir dans le champ économique au Mexique que les « managers ».

Tableau 34 : Typologie des dirigeants mexicains en fonction des postes de pouvoir occupés

	Fondateur	Héritier	Manager	Professional	Patron d'État	Total
Aucune	17	109	143	41	17	327
Président et/ou DG groupe	22	72	42	1	6	143
Politique	-	5	-	-	11	16
Total	39	186	185	42	34	486

Source : élaboration propre à partir de la base de données

39% des « héritiers » mexicains de notre corpus ont ainsi accédé à des fonctions de président directeur général d'un groupe économique local, contre seulement 23% des « managers ». En 2015, quatorze des quinze présidents des groupes de notre corpus et sept des quinze directeurs généraux sont en effet des actionnaires significatifs.

Comme nous l'analyserons plus en détail au chapitre 10, l'accès des « managers » à des fonctions de pouvoir dans des groupes économiques mexicains est récent et se limite généralement au poste de directeur général. En 2014, les « managers » Fernando Ángel González Olivieri et Carlos Salazar Lomelín sont ainsi nommés directeurs généraux de Cemex et Femsa respectivement, mais la présidence des deux groupes reste aux mains d'un actionnaire, Rogelio Zambrano Lozano dans le premier cas et José Antonio Fernández Carbajal dans le second.

En comparaison, l'accès de « managers » à des positions de pouvoir dans des groupes économiques étrangers semble beaucoup plus aisé. Wal-Mart de México ne compte ainsi que des « managers » à sa présidence : Cesáreo Fernández González (1999-2004) et Ernesto Vega Velasco (2005-2010), tous deux de nationalité mexicaine ; le nicaraguayen Eduardo Solórzano Morales (2010-2014) et le chilien Enrique Ostalé Cambiaso (2014-2016). La trajectoire de Luis Javier Peña Kegel est à ce titre significative. Il accède d'abord à la direction générale du groupe financier mexicain Banorte (2004-2008), tandis que la présidence reste aux mains de l'actionnaire majoritaire du groupe, Roberto González Barrera. Il entre ensuite travailler à Grupo Financiero HSBC, filiale d'une multinationale étrangère, où il est nommé cette fois président et directeur général.

Le champ du pouvoir économique au Mexique semble ainsi proposer une configuration atypique où le phénomène certain de managerialisation n'efface pas la résistance du capitalisme

familial et l'importance des membres de la famille d'actionnaires majoritaires tant dans les conseils d'administration que dans les équipes directives.

Le traitement statistique de notre base de données nous permet ainsi d'observer les grandes spécificités du champ du pouvoir économique mexicain.

Tout d'abord, à l'heure de la démocratisation de la vie politique, l'opposition traditionnelle entre les patrons du secteur privé et les patrons d'État ne repose pas fondamentalement sur le capital scolaire comme cela a pu être observé dans le cas français. Au Mexique, les dirigeants du secteur public et du secteur privé ont dans l'ensemble des formations similaires et fortement américanisées. La similitude de leurs trajectoires académiques laisse ainsi supposer une imbrication croissante du champ économique et politique, même si la proportion de patrons d'État parmi les dirigeants d'entreprise reste faible.

Ensuite, en dépit de la mondialisation économique, la proportion d'étrangers parmi les dirigeants d'entreprise au Mexique demeure minime. En revanche, la possession de capitaux internationaux, qu'ils soient scolaire ou professionnel, jouent un rôle de plus en plus important dans l'accès à l'élite économique et politique nationale. Si les individus du corpus ont pour la plupart fait des études supérieures, les dirigeants d'entreprise disposant d'un capital scolaire international, et notamment américanisé, s'opposent en effet à ceux qui ont fait leurs études dans leur pays d'origine. À l'heure de la financiarisation de l'économie mexicaine et de la prise d'importance des marchés boursiers tant mexicains que étatsuniens, l'acquisition d'une expertise dans le secteur financier et à l'international semble ainsi davantage valorisée que l'acquisition d'autres types d'expertise de dimension plus locale, en droit notamment.

Enfin, si les familles d'actionnaires majoritaires semblent avoir gardé la mainmise sur la direction des grands groupes du pays, le phénomène de résistance du capitalisme familial n'efface pas la prise d'importance des compétences managériales dans un contexte de bureaucratisation des grandes entreprises. La grande opposition traditionnellement observée dans les champs économiques d'autres pays entre capital économique et capital scolaire ne s'applique

pas au cas mexicain. Les détenteurs d'un capital économique familial important sont également détenteurs d'un fort capital scolaire.

Le capitalisme mexicain présente ainsi un visage original à la croisée du manageurialisme et du capitalisme familial, de la mondialisation et de la mexicanisation. Si l'étude statistique permet de saisir la structure de l'espace social dans son ensemble, elle ne permet pas de tenir compte des évolutions temporelles et des nuances qualitatives. Il importe donc désormais d'approfondir l'analyse du champ du pouvoir économique mexicain en s'appuyant sur les différents entretiens réalisés et sur le traitement statistique dans des tableaux croisés dynamiques des variables non prises en compte dans l'ACM.

En interrogeant successivement l'imbrication croissante des élites économiques et politiques à l'heure de la démocratisation, l'internationalisation des dirigeants d'entreprise mexicains et l'impact de la financiarisation de l'économie sur leur profil de compétences, nous chercherons à comprendre comment le capitalisme familial s'est transformé au cours des vingt dernières années et a résisté aux grandes évolutions sociales, économiques et politiques observées au tournant du XXI^e siècle.

Chapitre 6 :

L'ajustement de l'action politique des dirigeants d'entreprise

À l'heure de la démocratisation de la vie politique au Mexique, il importe de questionner l'évolution des relations entre les dirigeants des secteurs public et privé.

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, les dirigeants d'entreprise mexicains se sont pendant très longtemps tenus à l'écart de la scène politique. Selon un modèle dit « corporatiste », les multiples organisations patronales — qu'il s'agisse des confédérations de chambres de commerce et d'industrie, la Concanaco et la Concamin ; de l'unique syndicat patronal, la Coparmex ; de l'organisation sélective, le *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio* (CMHN) ; mais aussi de l'organisation parapluie créée plus tardivement, le *Consejo Coordinador Empresarial* (CCE) — étaient régulièrement consultées par l'exécutif afin de prendre en compte les intérêts des dirigeants d'entreprise dans la définition des politiques publiques. Mais à la fin des années 1970 surgissent les premiers désaccords entre le gouvernement et les grands patrons. Tandis qu'une partie d'entre eux parvient à imposer sa vision pour le développement du pays, à collaborer avec le gouvernement et à bénéficier des politiques d'internationalisation et de privatisation, plusieurs dirigeants d'entreprise, du Nord du Mexique notamment, décident d'entrer directement en politique sous la bannière du *Partido de Acción Nacional* (PAN).

Parallèlement, sous la pression des grandes organisations internationales et de la société civile, le *Partido Revolucionario Institucional* (PRI), parti officiel au pouvoir, se démocratise. Les réformes électorales successives de 1977, 1986, 1993, 1994 et 1996 annoncent la publication du *Código Federal Electoral* et la création de l'*Instituto Federal Electoral* (IFE) en charge de l'organisation des élections. Le gouvernement accepte de reconnaître les victoires du PAN aux élections de gouverneur dans les États de Basse Californie (1989), de Guanajuato (1991) et de Chihuahua (1992), puis celles du *Partido de la Revolución Democrática* (PRD) à la ville de México (1997). Cette même année, le PRI perd pour la première fois la majorité absolue au Congrès et trois ans plus tard, en 2000, l'arrivée de Vicente Fox Quesada, ancien directeur général de Coca-Cola Mexique, à la présidence de la République signe la fin de la domination d'un parti unique et le début de l'alternance politique au Mexique. Afin de défendre leurs

intérêts, les dirigeants d'entreprise doivent s'adapter à ce nouveau contexte politique complexifié et concurrentiel.

Pendant plusieurs décennies et face au manque d'équilibre de pouvoirs et de participation directe dans le parti du gouvernement, les chefs d'entreprise ont privilégié leur action auprès de l'exécutif, notamment auprès des Présidents et des ministres. Aujourd'hui cela s'avère insuffisant. Après le triomphe du PAN, ils sont soudain surpris par un pouvoir exécutif qui quoique issu du monde des affaires, ne semble pas sensible à certaines demandes spécifiques qui les affectent en tant que secteur. Ils découvrent que les médiations sociales passent désormais par d'autres moyens. Et se rendent compte aujourd'hui qu'ils doivent établir des alliances et coalitions plus vastes et complexes pour influencer sur les politiques publiques. (Alba, 2006 : 150)

La fin du « parti-État » (Combes, 2011) est ainsi à l'origine de la complexification des relations entre les dirigeants économiques et politiques. Quels sont les moyens et stratégies employés par les dirigeants d'entreprise pour influencer sur les politiques publiques aujourd'hui ? Quels sont leurs interlocuteurs au sein de l'État ? Avec quelle facilité le capital économique est aujourd'hui converti en capital politique, et réciproquement ? Autant de questions qui interrogent finalement la perte d'autonomie des champs sociaux, ce que Gilles Dorronsoro appelle un « ré-encastrement du social » (2019). Dans un pays où l'accès à la haute fonction publique est peu réglementé, l'imbrication croissante entre les champs du pouvoir économique et politique au Mexique est-elle alors à l'origine d'une « autonomie limitée » de l'État (Hage et Alter, 1997) ?

Pour répondre à ces questions, ce chapitre propose d'analyser dans un premier temps les stratégies d'influence des dirigeants d'entreprise sur les politiques publiques, puis leur engagement direct ou indirect dans la vie politique, et enfin de s'interroger sur la circulation des dirigeants entre les secteurs public et privé. Pour ce faire, ce chapitre s'appuie sur plusieurs entretiens réalisés avec des leaders d'organisations patronales, sur des articles de presse, mais aussi sur l'analyse de notre base de données.

1. Des organisations patronales au lobbying d'entreprises

L'histoire de l'institutionnalisation des relations entre les dirigeants d'entreprise et l'État au XXe siècle au Mexique, telle que nous l'avons vue au chapitre 3, explique l'existence d'une myriade d'organisations patronales dans le pays. Pendant plus d'un demi-siècle, ces différentes structures ont été au coeur des négociations avec l'État et en contact direct avec le pouvoir exécutif : les ministères ou le président de la République lui-même. Le sociologue Daniel Cosío Villegas expliquait dans les années 1970 :

Si quelqu'un a besoin de traiter ses affaires dans un ministère d'État, [...] il s'adresse d'abord au chef de section. Mais s'il n'est pas satisfait par la résolution ou s'il estime plus avantageux de s'adresser à l'autorité supérieure immédiate [...], il soumet alors l'affaire au chef du département, au directeur général, au ministre adjoint, au ministre et enfin au président. Le président de la République devient ainsi le juge de dernier recours ou l'arbitre supérieur pour toutes les affaires multiples et variées traitées dans les ministères. À cette conception hiérarchique du traitement des affaires publiques, s'ajoute une autre procédure ; elle consiste à présenter le problème directement au président de la République sans passer par tous les échelons inférieurs pour arriver jusqu'à lui. Bien sûr, seuls quelques individus peuvent y avoir recours ; ceux qui, pour une raison ou une autre, ont une relation personnelle avec le président, mais aussi les importants groupes de pression tels que les chambres de commerce et d'industrie ou l'Asociación de banqueros. (1972 : 26-27)

Tant que le PRI était le seul parti au pouvoir, les organisations patronales n'avaient d'autre interlocuteur que le gouvernement, qui décidait des grandes orientations stratégiques du pays, mais aussi des questions législatives. Miguel de la Madrid, ancien président de la République du pays, (1982-1988) reconnaissait ainsi l'absence de séparation des pouvoirs exécutif et législatif au Mexique :

Les présidents du Mexique, nous avons [...] abusé de notre prépondérance vis-à-vis des deux autres pouvoirs. Le président est devenu le principal législateur à l'initiative de la majorité des lois et de la définition du cours de la nation. Comme il tire sa légitimité d'élections directes, il est devenu en quelque sorte le principal dirigeant non seulement du gouvernement mais aussi du pays tout entier (Hurtado, 2001 : 274).

À partir de 1997, aucun parti n'obtient plus jamais la majorité au Congrès. Les organisations patronales et les dirigeants d'entreprise se retrouvent contraints de développer de nouveaux outils

pour promouvoir leur agenda. Il ne s'agit plus uniquement de traiter avec le pouvoir exécutif ; le pouvoir législatif devient subitement un enjeu crucial.

Les hommes d'affaires, les organisations de la société civile et les fonctionnaires se sont retrouvés obligés de négocier leurs propositions et leurs intérêts avec le pouvoir législatif, sans l'intermédiation des canaux traditionnels [...], mais par le biais d'organismes professionnels chargés de persuader ou de faire pression sur les législateurs pour que ces derniers prennent des décisions qui leur soient bénéfiques ou qui ne leur nuisent pas. [...] La pluralité politique a ouvert les portes à la pratique du lobbying. Tant qu'un parti unique dominait la scène politique et parlementaire nationale, il suffisait de trouver un accord au plus haut niveau sans tenir compte de la composition des pouvoirs (principalement législatifs); à présent, les autorités locales et fédérales sont issues de partis distincts et, au Congrès, aucun parti ne décide seul. (Gómez, 2008 : 103)

C'est donc au tournant du XXI^e siècle qu'on commence à parler au Mexique de *cabildeo* ou *lobbying*, un terme qui se réfère aux pratiques d'influence et de pression de groupes d'intérêts sur des décideurs politiques (Goldstein, 1999 : 2). Si l'on s'en tient à cette définition, le *lobbying* des grands dirigeants a toujours existé au Mexique ; mais jusqu'à la fin des années 1990, cette pratique était exclusivement dirigée vers le pouvoir exécutif et fortement institutionnalisée par le biais d'organisations patronales. À partir des années 2000, les acteurs du *lobbying* se multiplient et cherchent désormais à influencer sur le pouvoir législatif, autant que sur le pouvoir exécutif.

Dans ce contexte, il importe de comprendre comment les organisations patronales qui étaient les principaux acteurs du système « corporatiste » se sont adaptées à la démocratisation du pays et ont fait évoluer leurs pratiques. L'existence de nombreuses organisations patronales au Mexique risque de perdre un lecteur français ; nous procéderons donc par ordre. Nous nous intéresserons d'abord aux confédérations de chambres de commerce et d'industrie, puis à l'organisation parapluie — le CCE²⁴ — et au syndicat patronal, la Coparmex, et enfin à l'organisation patronale sélective, le CMHN²⁵. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux stratégies de lobbying développées par les grandes entreprises indépendamment des organisations patronales.

²⁴ Le CCE est une organisation parapluie créé en 1975 à l'initiative des grands patrons du pays afin de chapeauter l'ensemble des organisations patronales et des chambres de commerce et d'industrie et de tenter de coordonner leurs discours et leurs actions sur la scène politique.

²⁵ Rappelons que le CMHN est une organisation patronale qui ne réunit que quarante individus, tous présidents et/ou directeurs généraux des principaux groupes économiques privés du pays, admis selon un système de cooptation. Son fonctionnement est extrêmement discret.

a. L'affaiblissement des organisations patronales mexicaines

Les nouvelles activités des chambres de commerce et d'industrie

Jusqu'au tournant du siècle, les confédérations des chambres de commerce et de l'industrie — la Concamin, la Concanaco et la Canacindra²⁶ — faisaient officiellement figure « d'organes de consultation de l'État pour la satisfaction des nécessités du commerce et de l'industrie nationales » (*Ley de Cámaras de Comercio e Industria*, 1941). Elles bénéficiaient d'une solide légitimité et de moyens financiers importants puisque l'affiliation y était obligatoire pour tous les industriels et commerçants du pays. Tant que l'économie mexicaine était protectionniste, les confédérations se chargeaient de négocier les prix et les exemptions d'impôts ainsi que d'obtenir des permis d'importation et d'exportation au nom des dirigeants d'entreprise du pays. Mais à l'heure de l'ouverture de l'économie au début des années 1990, elles sont contraintes de modifier leur fonctionnement ainsi que la nature des services qu'elles prêtent à leurs affiliés. Même leur structure semble obsolète.

À l'époque, les dirigeants d'entreprise commencent en effet à critiquer leur caractère excessivement bureaucratique et l'absence de représentation en province ; des soixante-sept chambres industrielles autorisées au début des années 1990, quarante-cinq se trouvent en effet dans la ville de Mexico (Arriola, 1997 : 639). Par ailleurs, plusieurs secteurs ne sont pas représentés, notamment dans le commerce et les services, et certains d'entre eux décident de s'organiser de manière autonome en créant leurs propres associations, comme l'*Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales* (ANTAD) ou l'*Asociación Mexicana de Vendedores de Automóviles* avec lesquelles le gouvernement négocie désormais directement.

La croissance et surtout la diversification de l'activité économique du pays demandent une réorganisation de la structure des chambres pour permettre une plus grande participation des représentants des différentes branches de l'activité économique (Arriola, 1997 : 640).

Dans ce contexte, les confédérations semblent faire preuve d'une moindre efficacité dans la défense des intérêts de plus en plus diversifiés des dirigeants d'entreprise du pays. Un groupe de

²⁶ *Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos* (Concamin), *Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo* (Concanaco), *Cámara Nacional de la Industria de Transformación* (Canacindra).

patrons se soulève alors contre l'affiliation obligatoire en déclarant la mesure inconstitutionnelle ; la *Supreme Corte de Justicia* leur donne raison en 1995. Le 1er janvier 1997, la nouvelle *Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones* entre en vigueur. La loi supprime la division de l'activité économique en deux uniques catégories — le commerce et l'industrie — et rend par ailleurs facultative l'appartenance aux chambres et obligatoire l'inscription au *Sistema de Información Empresarial de México* (SIEM). Les chambres sont désormais chargées de gérer ce nouveau système d'information, conçu par l'État comme un instrument d'information et de consultation auprès des dirigeants d'entreprise afin de faciliter la conception de programmes gouvernementaux. L'affiliation obligatoire ayant été suspendue, les chambres se retrouvent privées d'une grande partie de leurs moyens financiers, mais aussi de leur légitimité puisqu'elles ne représentent plus désormais qu'une fraction de la classe patronale mexicaine, ceux qui acceptent d'y adhérer. Marcela Briz Garizurieta affirme en entretien :

La plupart des organisations patronales se sont vidées. Plus personne ne voulait payer les frais d'adhésion. Les organisations essaient désormais de fournir certains services aux entreprises pour convaincre leurs dirigeants de s'y affilier.

Afin de recouvrer leur importance, les chambres de commerce et de l'industrie tentent aujourd'hui de se réinventer.

D'abord, leur structure évolue afin de pouvoir multiplier les activités de lobbying auprès des organes législatifs. Prenons l'exemple de la Concamin. D'après son site internet, l'organisation compte désormais trente-deux commissions spécialisées sur des sujets aussi variés que le transport, la prévention des délits ou le commerce intérieur. La *Comisión de Enlace Legislativo*, créée en 2000, est par ailleurs chargée d'informer et de faire pression sur les députés et les sénateurs. D'après le rapport d'activités de 2015, l'un des principaux succès de la Concamin est ainsi le vote de la loi de la réforme du secteur énergétique en 2014.

Ensuite, la confédération propose désormais une offre variée de services aux entreprises, notamment petites et moyennes, comme des ateliers d'innovation ou de leadership, ou la réalisation d'études sur leur secteur d'activité.

Enfin, afin de s'adapter au contexte économique international, de nombreuses chambres spécialisées et bilatérales entre le Mexique et des pays étrangers sont créées. C'est le cas par exemple de la *Cámara de Comercio y Tecnología México-China*, créée en 2009.

L'influence de la Coparmex sur le Consejo Coordinador Empresarial (CCE)

Le *Consejo Coordinador Empresarial* (CCE), créé en 1975 à l'initiative des grands dirigeants du pays pour regrouper l'ensemble des organisations patronales et des chambres de commerce et d'industrie du pays, est longtemps resté sous la coupe du *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio* (CMHN), l'organisation patronale sélective réservée aux grands patrons.

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, les présidents du CCE étaient en effet régulièrement choisis par les membres du CMHN. Au tournant du siècle, rien ne semble avoir changé. En 2000, Claudio X. González, président-directeur général de Kimberly-Clark de México et ancien président du CMHN, assume la présidence du CCE pour deux ans avant de reprendre la tête du CMHN. En 2002, lui succède le banquier Héctor Rangel Domene, directeur général adjoint du groupe BBVA Bancomer et ancien président de l'influente *Asociación de Banqueros de México*. Mais à partir de 2004, les présidents qui se succèdent à la tête du CCE sont des dirigeants d'entreprise avec une trajectoire bien différente : José Luis Barraza González (2004-2007), entrepreneur de l'État de Chihuahua qui sera nommé par la suite président du conseil d'administration de Grupo Aeroméxico (2007-2013) ; Armando Paredes Arroyo-Loza (2007-2010), actionnaire significatif du groupe Alpura spécialisé dans les produits laitiers, créé en 1972 par un groupe d'éleveurs du Nord du pays ; Mario Sánchez Ruiz (2010-2012), entrepreneur de l'État de Sonora à la tête de plusieurs entreprises locales et qui sera par la suite élu député du PAN (2012-2015) ; Gerardo Gutiérrez Candiani (2012-2015), fondateur de plusieurs entreprises dans l'État de Oaxaca ; Juan Pablo Castañón Castañón, entrepreneur de l'État de Sinaloa dans différents secteurs (2015-2019).

On remarque d'abord que tous les présidents du CCE depuis 2004 sont des chefs d'entreprise de dimension régionale, qui ne viennent ni de la capitale ni de Monterrey. Tous ont commencé leur carrière dans des filiales locales des organisations patronales et accédé progressivement au niveau fédéral. Par ailleurs, aucun d'entre eux n'est à notre connaissance membre du CMHN. En revanche — et c'est une nouveauté — plusieurs d'entre eux ont été à la tête de l'unique syndicat patronal mexicain, la Coparmex. Si l'on regarde la liste des présidents de la Coparmex depuis les années 2000, on retrouve en effet José Luis Barraza González (2003-2004), Gerardo Gutiérrez Candiani (2009-2012) et Juan Pablo Castañón Castañón (2012-2015). Pour devenir président du CCE, il semble désormais important d'avoir une expérience à la tête du syndicat patronal. Si

pendant près de trente ans, le CCE a été contrôlé par les dirigeants d'entreprise du CMHN, originaires pour la plupart de Mexico ou Monterrey, l'organisation est désormais sous forte influence de la Coparmex.

La Coparmex est l'unique syndicat patronal du pays. À la différence du CCE qui chapeaute l'ensemble des organisations patronales et représente des entreprises selon leurs secteurs d'activité, la Coparmex regroupe des individus : les patrons du pays. Par ailleurs, la Coparmex est l'organisation patronale qui compte la plus forte représentation régionale ; elle a aujourd'hui des bureaux dans 82 villes du pays. Enfin, contrairement aux prérogatives initiales des organisations patronales du pays, la Coparmex n'intervient pas uniquement sur les questions économiques, mais sur l'ensemble des sujets politiques ; le syndicat a toujours revendiqué un positionnement idéologique. Gustavo de Hoyos Walther, son actuel président, explique au cours d'un entretien que la Coparmex est née en réaction au communisme :

Il y a tout juste quatre-vingt dix ans, en 1929, le pays connaît une forte polarisation idéologique, comme dans le monde entier d'ailleurs. Les syndicats ouvriers adoptent une ligne pro-communiste et socialiste, et un groupe d'hommes d'affaires se décide en réaction à créer un syndicat patronal. Ils veulent faire contrepoids au syndicat de travailleurs qui devient de plus en plus fort.

Les activités de la Coparmex ont toujours été guidées par des principes idéologiques, « qui vont bien souvent à l'encontre du pragmatisme qu'exige la conjoncture politique dans les sphères des affaires » (Briz, 2015). La Coparmex compte dix-sept commissions de travail, articulées autour de cinq thèmes principaux : le développement social (santé, éducation, logement) ; le développement entrepreneurial (financement des entreprises, formation des entrepreneurs) ; le développement économique (fiscalité, énergie, environnement) ; l'État de droit et la démocratie ; les questions internationales. Il s'agit pour l'organisation de proposer une vision politique pour le pays et non pas seulement de défendre les intérêts des chefs d'entreprise. Francisco López Diaz, son actuel directeur général, conclut au cours d'un entretien :

Ce qui nous meut à la Coparmex, ce sont des principes et des valeurs. C'est un projet pour le pays, une idée du bien commun... Ce n'est pas un projet à court terme. C'est pourquoi nous abordons des questions qui n'ont pas l'air d'être directement liées à l'entreprise, mais indirectement si, parce que cela à voir avec l'avenir du pays.

La prise d'importance de la Coparmex au sein du CCE est hautement significative car c'est une organisation à la dimension politique évidente, ancrée dans les régions, fortement présente dans les médias et composée de nombreux patrons de petites et moyennes entreprises. La

Coparmex est par ailleurs l'une des premières organisations à avoir organisé efficacement sa stratégie de lobbying auprès du Congrès. Dès 2000, l'organisation crée la *Dirección de Cabildeo* et en 2002, la *Comisión de Cabildeo*. À partir de 2003, elle lance un programme massif de lobbying : chacun des associés de l'organisation commence à travailler avec un parlementaire. Francisco López Díaz, directeur général de la Coparmex, explique les différentes pratiques de lobbying au sein de l'organisation :

Il y a deux voies principales. D'un côté, le pouvoir exécutif. Nous travaillons bien sûr directement avec le président de la République, les différents ministères, surtout ceux de l'Économie, du Travail, de l'Éducation, de la Santé, de l'Énergie, etc. Nous avons pratiquement des liens avec tous les ministères. Chacune de nos dix-sept commissions a des liens directs avec un ministère. Quant au pouvoir législatif, bien sûr, nous sommes très attentifs à tout ce qui se passe dans les commissions parlementaires. [...] Nous ne sommes jamais loin, il faut toujours que l'on sache ce qui se trame au Congrès.

Sous l'influence de la Coparmex, le CCE développe également une stratégie de lobbying auprès des organes législatifs, notamment par le biais de sa *Comisión de Enlace Legislativo* qui compte des représentants dans chaque parti politique (Briz, 2006 : 303).

Ainsi, face à l'affaiblissement des chambres de commerce et d'industrie, le syndicat patronal du pays réussit à s'imposer au sein du CCE et à infléchir la stratégie générale des organisations patronales. Depuis 1997 et la perte de majorité absolue du PRI au sein du Congrès, ces dernières mènent une stratégie de lobbying auprès du pouvoir exécutif certes, mais surtout législatif, et d'une manière générale avec l'ensemble de la classe politique. Elles s'impliquent fortement dans les différentes régions, défendent les petites et moyennes entreprises, et cherchent à proposer un projet politique pour le pays. Dans ce contexte, il importe d'analyser le retrait des grands patrons de l'organisation parapluie créée à leur initiative, le CCE ; ils semblent avoir cédé la place à des dirigeants d'entreprise de dimension régionale et fortement politisés.

L'affaiblissement du Consejo Mexicano de Hombres de Negocio (CMHN)

L'organisation sélective des grands patrons, le CMHN, très influente au moment de la transition économique des années 1990, s'est elle aussi affaiblie depuis les années 2000.

Si la liste de ses membres reste secrète, les quelques rencontres médiatisées entre l'organisation et le président de la République, ainsi que les travaux réalisés par la chercheuse

Marcela Briz Garizurieta (2002, 2006), permettent de s'en faire une idée. En 2015, l'organisation compte encore en son sein sur la présence des plus grands dirigeants d'entreprise du pays, qui font tous partie de notre corpus. On peut citer Claudio X. González de Kimberly-Clark de México, Emilio Azcárraga Jean de Televisa, Alberto Baillères González d'Industrias Peñoles, José Antonio Fernández Carbajal de Femsa, Armando Garza Sada de Alfa, Daniel Servitje Montull de Bimbo, ou Germán Larrea Mota Velasco de Grupo México. En revanche, comme nous le verrons un peu plus loin dans ce chapitre, des conflits entre grands dirigeants d'entreprise ont entraîné le départ volontaire de membres importants comme Carlos Slim Helú en 2008. Par ailleurs, certains des membres du CMHN ont été pris dans des scandales de corruption comme Gastón Azcárraga Andrade, rendu responsable de la faillite de la compagnie aérienne, Mexicana de Aviación, en 2010 ou Luis Orvañanos Lascrain de celle de l'entreprise de construction Casas Geo en 2011. Pour compenser ces nombreux départs, le CMHN a été contraint d'accepter de nouveaux membres. Entre 2000 et 2004, l'organisation admet dix-neuf nouveaux dirigeants, onze desquels n'ont pas hérité de leur siège (Briz, 2006 : 279) ; et en 2014, le nombre de membres passe à cinquante (Briz, 2015).

La conséquence principale du renouvellement des membres du CMHN est la perte de densité et de cohésion de leur réseau. L'étude des *interlocking directorate*²⁷ entre les membres du CMHN réalisée par Marcela Briz Garizurieta en 2004, bien avant l'augmentation du nombre de membres, montre déjà que de nombreux dirigeants d'entreprise faisant partie du CMHN sont désormais isolés du reste du groupe ; ils ne siègent dans aucun conseil d'administration des entreprises des autres membres de l'organisation. C'est le cas de Juan Beckmann Vidal de Grupo Cuervo, de Antonio Chedraui Obeso de Grupo Chedraui, de Fernando Ponce García de Administración Peninsular Corporativa ou d'Alfredo Achar Tussie de Comex (Briz, 2006 : 288). Si les membres du CMHN ont pu au cours des années 1990 promouvoir de concert un projet de développement économique, ils forment désormais un groupe plus divers et moins cohérent.

Par ailleurs, les membres du CMHN ne comptent plus sur l'appui des dirigeants du monde financier. En 1978, avant la nationalisation des banques, vingt-six membres du CMHN siégeaient dans le conseil d'administration de l'une des principales banques du pays (Briz, 2006 : 77). En 2000, en pleine restructuration du secteur bancaire et vente des banques mexicaines à de

²⁷ On parle d'*interlocking directorates* ou de « conseils d'administration interreliés » lorsqu'une personne affiliée à une entreprise siège au conseil d'administration d'une ou de plusieurs autres entreprises (Mizruchi, 1996 : 271).

grands groupes financiers étrangers, Roberto Hernández Ramírez, président de Banamex, et Carlos Slim Helú, président de Grupo Financiero Inbursa, sont les deux seuls banquiers présents dans l'organisation ; mais la banque du premier est vendue l'année suivante à Citigroup et le second quitte le CMHN en 2008.

Ainsi, l'augmentation du nombre de membres et la perte des représentants du capital financier laissent entendre que l'organisation s'est affaiblie et interrogent sur une potentielle fracture au sein du groupe des grands patrons du pays (Mizruchi, 2013). De plus, « ces dernières années, Claudio X. González a souvent dû assumer le rôle de président, ce qui dénote une absence de leadership au sein de l'organisation » (Briz, 2015). Ce dernier assume en effet la présidence en 1983 et 1997, mais aussi en 2007 et 2012. De la même manière, Antonio del Valle Perochena est élu président du CMHN en 2003 puis à nouveau en 2019. Étonnamment, de grands dirigeants d'entreprise comme Alberto Baillères González ou Germán Larrea Mota Velasco n'ont jamais voulu en prendre la tête.

En dépit de la fragilisation de l'organisation, les rencontres du CMHN avec le président de la République ont toujours lieu deux fois par an et sont désormais médiatisées. Les déclarations officielles du président du CMHN tiennent lieu de rituel et consistent à annoncer le montant des investissements des membres de l'organisation dans le pays pour l'année à venir afin de signaler leur soutien ou non au gouvernement (Ross, 2002).

En juillet 2000, le CMHN présente ainsi au président de la République en fin de mandat, Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), un plan d'investissement de 8,5 milliards de dollars et la création de 807 000 emplois. Comme nous le verrons plus loin, les grands dirigeants d'entreprise sont alors confiants quant à l'issue de l'élection présidentielle ; le candidat favori, Vicente Fox Quesada, ancien directeur général de Coca-Cola au Mexique, s'est en effet engagé à mener de nombreuses réformes économiques. Les membres du CMHN revendiquent à l'époque la flexibilisation des règles du travail, l'abolition de l'affiliation obligatoire des travailleurs aux syndicats ainsi que l'autorisation de l'investissement privé dans le secteur énergétique. Pourtant, deux ans plus tard, les grands dirigeants d'entreprise n'hésitent pas à exprimer leur mécontentement : « S'il y a eu quelques avancées dans la modification des lois, il y a eu aussi de nombreux reculs en matière fiscale et on attend toujours les réformes autorisant l'investissement privé dans la production d'électricité, de gaz, et dans la pétrochimie », affirme Claudio X.

González au moment de prendre la présidence du CMHN (*La Jornada*, 25 juin 2002). Le 15 février 2004, le CMHN et le CCE refusent de signer l'*Acuerdo Político Nacional* proposé par le *Secretario de Gobernación*, Santiago Creel, car ils n'acceptent pas la réforme fiscale et l'établissement d'un salaire minimum. Au cours du mandat de Vicente Fox Quesada (2000-2006), le président du CMHN ne fait aucune annonce officielle d'investissements.

En 2006, face au risque de victoire de la gauche à l'élection présidentielle, le CMHN exprime clairement son soutien au candidat du PAN, Felipe Calderón Hinojosa, qui est élu. Le vote de confiance au nouveau gouvernement se fait par l'annonce le 2 avril 2008 par les membres du CMHN d'investissements à hauteur de 23,6 milliards de dollars sur l'année et la création de 1,3 million d'emplois (*Expansión*, 4 mai 2008). C'est la première fois depuis 2000 que le CMHN fait une déclaration de cette teneur.

Le PRI revient au pouvoir en 2012 avec l'élection d'Enrique Peña Nieto à la présidence de la République (2012-2018). Sous son mandat, le CMHN annonce à plusieurs reprises d'importants investissements dans le pays. Dès 2012, les grands dirigeants d'entreprise promettent d'investir 34 milliards de dollars dans le pays (*El Economista*, 16 janvier 2012). Le 10 juillet 2014, le CMHN annonce à nouveau des investissements pour un montant de 27,5 milliards de dollars sur l'année (*Animal Político*, 11 juillet 2014). Quelques mois auparavant, le président de la République vient d'accéder à l'une des principales revendications des dirigeants d'entreprise : l'ouverture du secteur énergétique aux capitaux privés.

Si le CMHN continue à tisser des relations directes avec le pouvoir exécutif, il cherche en parallèle à influencer sur la société civile par le biais de plusieurs organisations non gouvernementales fondées et dirigées par ses membres : l'*Instituto Mexicano de la Competitividad* (IMCO) qui, sur la base d'analyses économiques, propose des politiques publiques de développement économique pour le pays ; l'*Observatorio Ciudadano*, qui se présente comme un think tank chargé d'évaluer l'exercice des gouvernements successifs au Mexique ; l'organisation *México, ¿Cómo vamos?* dont l'objectif est de donner la parole à des groupes de chercheurs sur les événements et les politiques publiques qui affectent la performance de l'économie ; et enfin le *Centro de Competitividad en México* qui vise à soutenir les petites et moyennes entreprises du pays.

Par ailleurs, depuis 2015, le CMHN tente de se moderniser. Cette année-là, l'organisation s'ouvre aux femmes et change donc de nom pour devenir *Consejo Mexicano de Negocio* (CMN). Y participent désormais Blanca Treviño Sada, présidente et directrice générale de Softek, une entreprise du secteur technologique ; María Asunción Aramburuzabala Larregui, ancienne vice-présidente de Grupo Modelo, la brasserie vendue en 2013 à Anheuser-Busch InBev ; et Laura Zapata García, présidente et directrice générale de Grupos Envases Universales, un groupe spécialisé dans les emballages. Au même moment, un nouveau président est nommé à la tête du CMHN, Alejandro Ramírez Magaña, président et directeur général de la chaîne de cinémas, Cinopolis. Il est âgé de 45 ans seulement et très bien intégré aux réseaux internationaux. Il a notamment été le représentant du Mexique en 2012 au B20, le groupe d'entrepreneurs des vingt pays les plus développés du monde, qui vise à influencer les politiques économiques et financières par le biais de recommandations au G20.

Ainsi, à l'heure de la démocratisation de la vie politique, les dirigeants d'entreprise mexicains doivent chercher à défendre leurs intérêts non plus seulement auprès de l'exécutif, mais également auprès du Congrès et de la société civile. Leurs interlocuteurs se sont démultipliés. Les organisations patronales, affaiblies depuis la fin du modèle « corporatiste », en manque de moyens financiers, de légitimité et de leadership, tentent de s'adapter à ce nouveau contexte. D'un côté, elles multiplient les services aux entreprises afin de gagner leurs affiliations devenues volontaires et défendent de plus en plus fréquemment les petites et moyennes entreprises à l'échelle des régions. De l'autre, elles développent des activités de lobbying auprès du Congrès et tentent de s'imposer comme acteurs de la vie politique en proposant une vision plus idéologique du pays et moins pragmatique, notamment au sein de la Coparmex et du CCE.

Pourtant, si pendant toute la seconde moitié du XXe siècle, les grands dirigeants d'entreprise du pays ont dominé l'ensemble des organisations patronales via le CMHN et réussi à imposer leur projet économique, cette situation semble aujourd'hui remise en question. Les dirigeants de grands groupes économiques développent en effet de nouvelles stratégies d'influence, fondées essentiellement sur la défense des intérêts propres à leurs entreprises, indépendamment des intérêts généraux du secteur ou de la classe patronale dans son ensemble.

b. Les nouvelles stratégies d'influence des grands dirigeants d'entreprise mexicains sur les politiques publiques

Les activités de lobbying peuvent en effet prendre plusieurs formes. Elles peuvent être portées par des professionnels du lobbying, qu'il s'agisse de cabinets spécialisés ou de départements spécifiques d'organisations patronales, afin de représenter des groupes d'intérêt ou un secteur d'activité en particulier. Elles peuvent également être menées directement par des entreprises qui cherchent à défendre leurs intérêts propres auprès des pouvoirs exécutifs et législatifs (Meynaud et Sidjanski, 1968 ; Courty, 2006 ; Laurens, 2015).

Le développement des activités de lobbying au sein des entreprises

Bien que les activités de lobbying des entreprises aient pris beaucoup d'ampleur depuis le début des années 2000, aucune loi ne régle aujourd'hui le lobbying au Mexique. Ce n'est qu'en 2010 que les articles 298 et 299 sont ajoutés au règlement du Sénat pour obliger les commissions et les élus à signaler les activités de lobbying auxquels ils sont soumis et interdire aux sénateurs d'accepter des cadeaux et paiements en espèces ou en nature de toute lobby. Et ce n'est qu'en 2015 qu'est créé au Sénat un registre des lobbys. Cette même année, les articles 263 et 268 du règlement de la Chambre des députés sont réformés afin d'autoriser tout individu extérieur au Parlement représentant une personne physique, un organisme privé ou social à mener des activités de lobbying en s'inscrivant chaque semestre sur un registre accessible en ligne sur internet (Suárez, 2018 : 150). Le lobbying n'est en revanche toujours pas régulé dans les diverses agences gouvernementales ou ministères (Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques, 2018 : 7).

Afin de mener leurs activités de lobbying, les entreprises de notre corpus créent souvent des départements spécialisés dans leur organigramme ou ont recours à des cabinets spécialisés.

On assiste ainsi depuis quelques années à la création de départements de relations institutionnelles au sein des grandes entreprises de notre corpus, dont la direction est confiée à des dirigeants issus du secteur public ou à d'anciens élus ayant développé un réseau important au sein de l'appareil d'État ou du Congrès. L'intitulé exact de ces départements varie d'un groupe à

l'autre. D'après notre analyse des rapports annuels, c'est en 2006 qu'apparaît une nouvelle fonction chez Grupo Bimbo, celle de « director de asuntos corporativos », soit « directeur des affaires d'entreprise » ; elle est confiée à Luis René Martínez-Souvervielle Gorozpe, ancien dirigeant du PRI dans plusieurs municipalités de l'État de México et ancien député. Femsa crée en 2008 le même département et le place sous la direction de Genaro Borrego Estrada, ancien gouverneur de l'État de Zacatecas (1986-2000) et directeur général de l'*Instituto Mexicano del Seguro Social* (IMSS), l'équivalent de la sécurité sociale. Paradoxalement, d'après le titre de ces nouveaux directeurs qui font partie du comité exécutif, on pourrait supposer que leur activité correspond au développement stratégique des opérations de l'entreprise ; pourtant, leur trajectoire laisse entendre que par « affaires d'entreprise », les rapports annuels font référence aux « affaires publiques d'entreprise ».

Certains groupes de notre corpus n'ont pas créé de départements similaires, mais ont fait le choix de confier récemment des postes de direction existants à des « patrons d'État » afin de bénéficier de leurs réseaux politiques et de défendre les intérêts des entreprises auprès des institutions publiques. C'est le cas par exemple de Grupo México qui crée en 2000 le poste de vice-président des relations internationales et confie le rôle à Juan Rebolledo Gout, l'ancien *Subsecretario de Relaciones Exteriores* entre 1994 et 2000, et chef de cabinet du président de la République entre 1989 et 1993. L'année suivante, Armando Fausto Ortega Gómez devient directeur juridique de l'entreprise. Ce dernier travaille depuis 1982 pour le gouvernement du pays, d'abord au sein de la *Subsecretaria de Comercio Exterior* notamment en tant que représentant permanent à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) puis comme représentant permanent à l'Union européenne, ensuite au sein de la *Secretaría de Economía* comme directeur de l'unité des questions internationales.

D'autres groupes engagent directement des cabinets spécialisés dans le lobbying. Ces derniers sont apparus au Mexique en 1996 à l'initiative de certains hommes politiques comme Gustavo Almaraz Montaña, ancien sénateur de l'État de Basse Californie qui fonde en 1996 le Grupo Estrategia Política S.C., ou Marco Antonio Michel, ancien député, qui crée le cabinet Políticas Públicas y Asesoría Legislativa S.C. En 2000 est fondée l'*Asociación Nacional de Profesionales del Cabildeo y Asuntos Públicos* (PROCAB) qui rassemble aujourd'hui 23 organisations, agences et entreprises enregistrées et affirme qu'il existe par ailleurs 40 autres cabinets de lobbying non affiliés.

Les activités de lobbying étant fort peu régulées au Mexique, il est difficile de mesurer précisément l'importance de ces départements et cabinets pour les entreprises de notre corpus. Quelques articles de presse peuvent cependant nous éclairer. En mars 2006, le journal *Proceso* a accès à la liste des vingt entreprises mexicaines ayant engagé des cabinets de lobbying aux États-Unis selon le *Senate Office of Public Records* (OPR). Entre 1998 et 2004, ces sociétés ont dépensé plus de six millions de dollars pour financer des activités de lobbying auprès du Congrès des États-Unis et du gouvernement fédéral américain. Parmi les entreprises les plus actives, on trouve plusieurs groupes de notre corpus, notamment Cemex et Grupo Salinas (*Proceso*, 26 mars 2006). En ce qui concerne les activités de lobbying au Mexique, en septembre 2015, le premier registre officiel des lobbys présents au Sénat est analysé par le journal *Excelsior* : sur la liste des 123 sociétés et des 140 individus menant des activités de lobbying au Sénat, les multinationales mexicaines et étrangères sont les plus actives (*Excelsior*, 22 septembre 2015).

On pourrait multiplier les exemples de lobbying d'entreprises auprès des pouvoirs exécutifs et législatifs, notamment sur les questions de fiscalité, d'interdiction de certains produits, comme les boissons sucrées, ou de limitation de la concentration des activités de certains groupes, mais nous nous proposons d'examiner un exemple précis, celui de la *Ley Televisa*

Un exemple de lobbying direct : la Ley Televisa

Comme nous l'avons vu au chapitre 4, le secteur des télécommunications au Mexique est en situation d'oligopole. Trois grands groupes — celui de Carlos Slim Helú (América Móvil), celui d'Emilio Azcárraga Jean (Televisa) et celui de Ricardo Salinas Pliego (TV Azteca) — se disputent le contrôle de la téléphonie, d'Internet et/ou de la télévision et radiodiffusion.

La *Ley Televisa* est le nom officieux donné à la série de modifications de la *Ley Federal de Telecomunicaciones* (LFT) y *Ley Federal de Radio y Televisión* (LFRT), publiées le 11 avril 2006. Parmi les réformes engagées, celle de l'article 28 de la LFRT est particulièrement significative ; elle affirme que les stations de diffusion radio et télé peuvent désormais proposer des services de transmission de données, de téléphonie, d'Internet et autres, en utilisant les fréquences qui leur sont attribuées pour la diffusion de programmes. L'autorisation de fournir ces services leur est accordée sans appel d'offre, contrairement à la procédure à laquelle les

entreprises de téléphonie et de transmission de données sont soumises au Mexique pour obtenir une fréquence. Non seulement ces réformes ne limitent pas la concentration des activités de la télévision et de la radio entre les mains de deux groupes — Televisa et Radio Azteca —, mais elles leur permettent également d'étendre leurs opérations. La loi permet ainsi aux deux groupes d'empêcher l'apparition d'une nouvelle chaîne, de faire des bénéfices immenses, de passer dans le cas de Televisa de 30 000 à 51 000 heures de production audiovisuelle à l'année, et de garder jusqu'en 2021 le contrôle de 260 concessions de télévision ouverte (Villamil, 2016 : 76).

Comment cette loi, rédigée selon de nombreux journalistes par le directeur juridique de Televisa, a pu être approuvée aussi facilement par le Congrès ? Pour le comprendre, il convient tout d'abord de rappeler le contexte. À l'ère du digital et de la convergence entre la téléphonie et la télévision, Televisa et Grupo Carso sont en conflit ouvert. Dix ans plus tôt, Carlos Slim Helú a été un véritable parrain pour le jeune Emilio Azcárraga Jean ; en avril 1997, ce dernier, âgé seulement de vingt-neuf ans, perd son père de manière brutale et doit lutter contre les différents actionnaires qui cherchent à s'emparer de l'empire de la télévision. Carlos Slim Helú permet alors au jeune Emilio de se libérer de ses créanciers et de consolider son paquet d'actions en acquérant en 1999 jusqu'à 25% des actions de Televisa sans jamais chercher à augmenter sa participation ou à réaliser une Offre Publique d'Achat (OPA) hostile. Mais moins de dix ans plus tard, lorsqu'Emilio Azcárraga décide d'empêcher Carlos Slim Helú de se lancer dans le business de la vidéo ou du multimédia, ce dernier se défait de ses actions et cherche à interdire à Televisa la possibilité de multiplier les usages digitaux du câble :

Les nouvelles plateformes technologiques ont converti les vieux alliés en ennemis publics. La possibilité de transmettre par câble non seulement un signal télé ou par ligne téléphonique quelque chose d'autre qu'une simple conversation, les a convertis en concurrents dans la prestation de services d'Internet et en rivaux potentiels dans la distribution de contenus et de services propres à l'ère digitale. (Villamil, 2016 : 40).

Comme nous l'avons vu au chapitre 4, leur conflit se déroule dans le secteur de la téléphonie avec le rachat de Iusacell par Emilio Azcárraga Jean et Ricardo Salinas Pliego dans l'idée de faire front contre América Móvil ; mais il se déroule également dans le secteur de la télévision et de la radiodiffusion où les familles Azcárraga et Salinas cherchent notamment à empêcher la création d'une troisième chaîne de télévision.

Afin de défendre leurs intérêts, ces deux familles développent des relations de proximité avec le gouvernement du pays. Ce n'est pas un phénomène nouveau. En 1999, le président Ernesto

Zedillo Ponce de León (1994-2000) s'était déjà chargé en personne de gérer la succession au sein du groupe Televisa après la mort brutale du président-directeur général, Emilio Azcárraga Milmo. Il s'était, paraît-il, adressé au fils en ces termes :

Emilio, ton père m'a demandé de t'aider et de prendre soin de toi. Entre le gouvernement et la famille Azcárraga il y a toujours eu un pacte, à commencer avec ton grand-père et en passant par ton père, et maintenant c'est toi qui en a la responsabilité. (Preston et Dillon, 2004 : 289).

La famille Salinas compte elle aussi sur de nombreux réseaux politiques personnels. Au moment de la privatisation en juillet 1993, Ricardo Salinas Rocha faisait partie des proches de Raúl Salinas de Gortari, frère du président de la République de l'époque, qui lui avait prêté 29 millions de dollars pour l'aider à racheter TV Azteca (Sosa Plata, 2016 : 113).

Au tournant du XXI^e siècle, les deux familles Azcárraga et Salinas continuent d'entretenir des liens étroits avec le pouvoir exécutif et se servent de ces relations pour défendre le nouveau projet de loi. Le bras droit d'Emilio Azcárraga Jean, Bernardo Gómez Martínez, est un ami intime de Martha Sahagún, l'épouse du président de la République, Vicente Fox Quesada (2000-2006). Par ailleurs, le nouvel actionnaire de Televisa, Roberto Hernández Ramírez, est l'ancien supérieur de Francisco Gil Diaz, le *Secretario de Hacienda y Crédito Público* (2000-2006) ; il l'avait en effet nommé directeur général de son entreprises Avantel en 1997.

En parallèle, Televisa et TV Azteca entretiennent des relations étroites avec les parlementaires du pays. Plusieurs des proches collaborateurs de Ricardo Salinas Pliego, comme Jorge Mendoza et Tristán Canales, vice-présidents de TV Azteca, ou Luis Armando Melgar, directeur de Proyecto 40, ont occupé des postes au Congrès. Par ailleurs, via la *Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión* (CIRT), Televisa et TV Azteca appuient la candidature de plusieurs députés qui forment alors au Congrès ce que les journalistes baptisent la « telebancada » ou « banc de la télévision ». À l'hiver 2006, peu de temps avant la promulgation de la *Ley Televisa*, la campagne électorale pour la présidentielle est déjà en marche et les présidents de Televisa et TV Azteca peuvent négocier le soutien des dirigeants des différents partis en échange de leur appui médiatique. Le 23 mars, le président national du PAN, Manuel Espino, demande donc aux parlementaires de son parti « d'approuver la loi étant donné les conditions politiques actuelles » (*La Jornada*, 23 mars 2006) ; le jour suivant, le président national du PRI affirme qu'il est important d'accepter la loi pour soutenir la candidature de Roberto Madrazo à la présidentielle (*Reforma*, 9 avril 2006).

Televisa et TV Azteca ont beau être des concurrents sur le marché de la télévision, les deux groupes acceptent ainsi de s'allier pour défendre leurs intérêts face au risque d'apparition de nouveaux rivaux. Ricardo Salinas Pliego l'exprime clairement en entretien : « Televisa et TV Azteca, nous sommes des rivaux, mais pour défendre nos intérêts en tant qu'industrie, on marche main dans la main » (Sosa Plata, 2016 : 130).

Grâce aux multiples opérations de lobbying et d'influence auprès du pouvoir exécutif et législatif, Televisa et TV Azteca parviennent à faire approuver la réforme de la loi le 30 mars 2006 ; elle est votée en sept minutes sans la moindre objection. Aussitôt, quarante-cinq parlementaires, dont les sénateurs Javier Corral Jurado et Manuel Bartlett, déposent un recours auprès de la *Suprema Corte de Justicia* pour anti-constitutionnalité. Six articles et seize paragraphes sont déclarés inconstitutionnels et les garanties accordées au duopole de la télévision sont en partie annulées. Pourtant, si l'une des promesses de campagne du président Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) est de permettre la création d'une troisième chaîne de télévision publique, les intenses activités de lobbying menées par Televisa et TV Azteca l'en empêchent. Et ce n'est qu'en 2015 que Grupo Empresarial Ángeles du dirigeant d'entreprise Olegario Vázquez Aldir gagne la licitation pour la création d'une troisième chaîne de télévision digitale ouverte.

Depuis les années 2000, on observe ainsi un affaiblissement des organisations patronales et une complexification des canaux de défense des intérêts des dirigeants d'entreprise auprès des pouvoirs exécutif et législatif qui laissent en réalité une grande place à des pratiques proches de la corruption, entendues comme des « déviances et délinquances commises par les élites dans le cadre de leur profession ou de leurs responsabilités publiques » (Lascoumes et Nagels, 2018) et théorisées pour la première fois par Sutherland (1949) sous le nom de « white collar crime ». Si la corruption des dirigeants d'entreprise n'est pas l'objet de ce travail, il importe pour autant de s'interroger non plus sur les pratiques développées par les organisations — qu'il s'agisse des organisations patronales ou des entreprises —, mais sur celles des acteurs : les dirigeants d'entreprise dans notre cas. Selon Dudouet, Joly et Vion (2015 : 282), il existe trois grands types de relations entre les grands dirigeants d'entreprise et le personnel politique ou l'État : l'investissement direct en politique par l'exercice de mandats partisans ou électifs, le soutien aux

entreprises politiques et notamment aux campagnes électorales, et la circulation des dirigeants entre l'État et la grande entreprise. Qu'en est-il au Mexique ? À l'heure de la démocratisation de la vie politique, les grands dirigeants d'entreprise s'investissent-ils dans la compétition politique et financent-ils des partis politiques ou des campagnes électorales ? Observe-t-on une circulation importante entre le secteur public et le secteur privé ou un cloisonnement important des carrières publiques et privées ?

2. L'engagement des dirigeants d'entreprise mexicains en politique

a. La participation directe des dirigeants d'entreprise à la vie politique du pays

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, à l'issue de la nationalisation des banques en 1982, de nombreux dirigeants d'entreprise, notamment du Nord du pays décident de se lancer en politique sous la bannière du PAN et parviennent à obtenir des postes de président municipal comme Ernesto Ruffo Appel à Ensenada en Basse Californie ou de gouverneur comme Francisco Barrio Terrazas dans l'État de Chihuahua en 1986. La victoire de Vicente Fox Quesada, ancien directeur général de Coca-Cola, d'abord au poste de gouverneur de Guanajuato en 1995, puis à la présidence de la République en 2000, signe la prise de responsabilité directe des dirigeants d'entreprise dans l'appareil d'État. Dans le discours d'inauguration de son gouvernement, le nouveau président affirme ainsi : « ceci est un gouvernement de chefs d'entreprise pour des chefs d'entreprise ». À partir des années 2000, un nombre croissant de dirigeants d'entreprise briguent en effet des fonctions importantes au sein du gouvernement ainsi que des mandats électifs.

Nous avons retracé les trajectoires professionnelles des différents présidents de la République entre 2000 et 2015 — Vicente Fox Quesada, Felipe Calderón Hinojosa, Enrique Peña Nieto —, mais aussi des gouverneurs sur la période, des sénateurs et des coordinateurs de groupes de députés fédéraux à l'échelle nationale, afin de mesurer précisément le nombre de dirigeants politiques importants issus du monde économique. La reconstitution de ces trajectoires a été facilitée par la publication d'informations sur la plateforme du *Sistema de Información Legislativa* (SIL), créée en 2015 : une fiche pour chaque élu retrace précisément leur trajectoire

académique et professionnelle. Pour les membres du gouvernement n'ayant jamais eu de fonction électorale, nous nous sommes basés principalement sur des articles de presse. En ce qui concerne les ministres, nous avons fait le choix de nous en tenir uniquement à ceux dont le spectre de responsabilités ministérielles touchait de près ou de loin aux questions économiques ou aux grandes orientations économiques du pays : *Secretaría de Gobernación, Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de Economía, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, Secretaría de Energía, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano/ Secretaría de la Reforma agraria, Secretaria de Turismo.*

Les ministres issus du secteur privé entre 2000 et 2015

En ce qui concerne d'abord les trajectoires des principaux ministres, on observe que sous le gouvernement de Vicente Fox Quesada (2000-2006), douze ministres — sur les trente-sept individus nommés ministres au sein des dix-huit ministères sur la période — sont issus du monde de l'entreprise²⁸ ; sous le gouvernement de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012), ils ne sont plus que six²⁹ ; et dans la première partie du gouvernement d'Enrique Peña Nieto (2012-2015), il n'y en a plus qu'un seul³⁰. La composition des différents gouvernements reflète les trajectoires professionnelles des trois présidents eux-mêmes.

En effet, avant son entrée en politique, Vicente Fox Quesada a travaillé de 1965 à 1979 pour la branche mexicaine de Coca-Cola Company, dont il a successivement été directeur national des opérations, directeur marketing et directeur général pour le Mexique et l'Amérique centrale. Il a ensuite créé le Grupo Fox, un groupe d'entreprises détenues par sa famille, principalement dans

²⁸ Santiago Creel Miranda et Carlos Abascal Carranza, tous deux *Secretarios de Gobernación* ; Francisco Gil Díaz, *Secretario de Hacienda y Crédito Público* ; José Luis Luege Tamargo, *Secretario del Medio ambiente y Recursos naturales* ; Ernesto Martens Rebolledo, Fernando Elizondo Barragán, Fernando Canales Clariond, tous trois successivement *Secretarios de Energía* ; Sergio García de Alba, *Secretario de Economía* ; Javier Usabiaga Arroyo et Francisco Mayorga Castañeda, tous deux successivement *Secretarios de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación* ; Pedro Cerisola y Weber, *Secretario de Comunicaciones y Transportes*, Leticia Navarro Ochoa, *Secretaria de Turismo*.

²⁹ Georgina Yamilet Kessel Martínez, *Secretaria de Energía* ; Gerardo Ruíz Mateos et Bruno Francisco Ferrari García de Alba, tous deux successivement *Secretarios de Economía* ; Francisco Javier Mayorga Castañeda, *Secretario de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación* ; Luis Manuel Enrique Téllez Kuenzler, *Secretario de Comunicaciones y Transportes* ; Gloria Guevara Manzo, *Secretaria de Turismo*.

³⁰ Juan José Guerra Abud, *Secretario del Medio ambiente y Recursos naturales*.

le secteur de l'agroalimentaire. En 1988, il est élu député fédéral et, en 1995, gouverneur de l'État de Guanajuato. À l'image de ses ministres, il a fait la plus grande partie de sa carrière dans le secteur privé.

Felipe Calderón Hinojosa est, quant à lui, avocat de formation. Il commence lui aussi sa carrière comme « professionnel » du secteur privé au sein du cabinet Goodrich, Riquelme y Asociados, puis comme employé de la banque Multibanco Comermex (1982-1989). Au début des années 1990, il entre en politique par la voie législative. En 1991, il est élu député fédéral ; en 1995, il perd l'élection au poste de gouverneur de Michoacán. Il devient ensuite le président du PAN avant d'être à nouveau élu député en 2003.

Si Enrique Peña Nieto est lui aussi avocat de formation, il commence dès la fin de ses études à travailler au sein du PRI, comme trésorier de la campagne du candidat au poste de gouverneur de l'État de México, Emilio Chuayffet Chemor, puis au sein de l'administration locale de l'État de México (1993-2003). Il est ensuite élu député en 2003, puis gouverneur de l'État de México en 2005. À l'image de ses ministres, il a fait l'intégralité de sa carrière sur la scène politique.

Si au début des années 2000, des candidats issus du monde économique parviennent à briguer la présidence de la République sous la bannière du PAN et invitent de nombreux dirigeants d'entreprise à participer à leur gouvernement, l'élection d'Enrique Peña Nieto en 2012 marque ainsi le retour de hauts fonctionnaires aux trajectoires politiques plus traditionnelles et une moindre implication des dirigeants d'entreprise dans l'appareil d'État.

Les élus issus du secteur privé entre 2000 et 2015

Qu'en est-il des mandats électifs ? Sur les 102 gouverneurs élus entre 2000 et 2015 à la tête des 32 États du pays, 31 ont fait une partie de leur carrière en entreprise, soit près d'un tiers. Cette proportion reste stable tout au long de la période, mais les élus issus du secteur privé sont plus présents dans certains États que d'autres.

Tableau 35 : Liste des gouverneurs (2000-2015) issus du secteur privé

États du Nord ³¹	
-----------------------------	--

³¹ Correspondent aux régions Nord-Ouest et Nord-Est et aux États suivants : Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Coahuila, Durango, Nuevo León, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas

Baja California	Eugenio Elorduy Walther, José Osuna Millán, Francisco Vega de Lamadrid
Baja California Sur	Narciso Agúndez Montaña, Marcos Alberto Covarrubias Villaseñor
Chihuahua	Patricio Martínez García
Nuevo León	Fernando Canales Clariond, Fernando Elizondo Barragán
Sinaloa	Mario López Valdez
Sonora	Eduardo Bours Castelo, Guillermo Padrés Elías
Tamaulipas	Eugenio Hernández Flores, Egidio Torre Cantú
États du Centre ³²	
Aguascalientes	Felipe González González, Luis Armando Reynoso Femat
Colima	Mario Anguiano Moreno
Hidalgo	Manuel Ángel Núñez Soto
Morelos	Marco Adame Castillo
Nayarit	Antonio Echevarría Domínguez, Ney González Sánchez
Puebla	Rafael Moreno Valle Rosas
Querétaro	Ignacio Loyola Vera
Tlaxcala	Alfonso Sánchez Anaya, Mariano González Zarur
Veracruz	Miguel Alemán Velasco
États du Sud ³³	
Campeche	Jorge Carlos Hurtado Valdez
Guerrero	Zeferino Torreblanca Galindo
Quintana Roo	Félix González Canto
Tabasco	Arturo Núñez Jiménez
Yucatán	Patricio Patrón Laviada, Ivonne Ortega Pacheco

Source : élaboration propre à partir des données du SIL et de la Secretaría de Gobernación

³² Correspondent aux régions Ouest, Est, Centre-Nord, Centre-Sud et aux États suivants : Colima, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Hidalgo, Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí, Zacatecas, México, Morelos

³³ Correspondent aux régions Ouest, Est, Centre-Nord, Centre-Sud et aux États suivants : Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Campeche, Quintana Roo, Tabasco, Yucatán.

À la lecture de ce tableau, on remarque que treize des gouverneurs passés par le secteur privé (42%) sont élus dans les États du Nord, douze dans les États du Centre (39%), et six dans les États du Sud (19%). La situation n'a pas changé depuis les années 1980 : les dirigeants d'entreprise du nord et du centre du pays, notamment en Basse-Californie, Nuevo León, Sonora, Tamaulipas, Aguascalientes et Nayarit, ont plus souvent tendance à entrer en politique et réussir leur entreprise de conversion de leur capital économique en capital politique.

En ce qui concerne les élections législatives, la proportion de sénateurs, mais aussi de députés fédéraux coordinateurs de groupes parlementaires, ayant eu une trajectoire dans le secteur privé est plus faible. Sur les 137 sénateurs et coordinateurs parlementaires élus entre 2000 et 2015, 35 étaient passés par le monde de l'entreprise, soit un quart. La proportion reste stable au cours de la période.

Ainsi, de nombreux dirigeants politiques ayant fait carrière dans le secteur privé briguent des mandats électifs et des postes dans l'administration sur la période, mais leur participation au gouvernement diminue avec le retour du PRI à la présidence de la République.

La trajectoire des dirigeants d'entreprise passés en politique

Il convient désormais d'analyser plus précisément la trajectoire de ces quatre vingt-deux dirigeants d'entreprise passés dans l'administration publique ou la politique entre 2000 et 2015 — présidents, ministres, gouverneurs et élus du Congrès mentionnés ci-dessus.

On remarque que cinquante-deux sont actionnaires significatifs d'une ou plusieurs entreprises ; vingt-sept ont simplement assumé des fonctions exécutives dans le privé ; et trois sont administrateurs de l'une des grandes entreprises du corpus. Sur les cinquante-deux actionnaires d'entreprises, seuls deux individus le sont dans l'un des principaux groupes économiques de notre corpus. Il s'agit de Miguel Alemán Velasco, actionnaire de Televisa, et de Fernando Elizondo Barragán, actionnaire de Alfa. Il est intéressant de noter que ces deux personnalités sont issues de lignées d'hommes d'affaires, mais aussi d'hommes politiques : le premier est le fils de l'ancien président de la République, Miguel Alemán Valdés ; le second est le fils de Eduardo Elizondo Lozano, gouverneur de Nuevo León. On peut donc supposer que leur carrière en politique répond tout autant à une tradition familiale qu'à un besoin de défendre leurs

intérêts économiques auprès du pouvoir exécutif et/ou législatif. Quelques autres dirigeants politiques entre 2000 et 2015 sont actionnaires de grands groupes économiques qui ne font pas partie de notre corpus comme Eduardo Bours Castelo, élu gouverneur de Sonora, ou Fernando Canales Clariond, élu gouverneur de Nuevo León et nommé ministre à plusieurs reprises ; le premier est actionnaire de Grupo Bachoco, le second de Grupo Imsa.

La plupart des dirigeants politiques actionnaires d'entreprises ont donc des activités économiques certes importantes, mais d'ampleur régionale. Donnons quelques exemples. Antonio Echevarría Domínguez, gouverneur de Nayarit entre 1999 et 2005, est également actionnaire de Grupo Empresarial Alica, le plus gros conglomérat d'entreprises de l'État de Nayarit. De la même manière, Felipe González González, gouverneur d'Aguascalientes entre 1998 et 2004, est actionnaire d'un groupe majeur de la région, Grupo Empresarial González, qui compte des entreprises dans les secteurs du commerce, de l'agriculture et de la machinerie.

Ainsi, les dirigeants d'entreprise qui ont le plus souvent tendance à briguer des mandats électifs ou des fonctions dans l'administration publique sont surtout actionnaires d'entreprises ou de conglomérats de dimension régionale, souvent établis dans le Nord du pays. À quelques exceptions près, les grands dirigeants d'entreprise ne semblent donc pas chercher à s'investir directement en politique.

L'engagement des familles de dirigeants d'entreprise en politique

Cette analyse doit pourtant être nuancée. Tout d'abord, certains grands dirigeants d'entreprise ont essayé d'entrer en politique sans y parvenir et ne figurent pas dans la liste d'hommes politiques établie ci-dessus. Agustin F. Legorreta Chauvet, ancien président du groupe financier Banamex jusqu'à sa nationalisation en 1982, mais aussi ancien président de l'organisation patronale CMHN, a par exemple déposé sa candidature au poste de sénateur en 2000 pour le *Partido Democracia Social*, mais n'est pas parvenu à se faire élire. De la même manière, Mauricio Fernández Garza, de la famille d'actionnaires de Alfa, a échoué aux élections au poste de gouverneur dans l'État de Nuevo León.

Ensuite, la liste des dirigeants politiques établie ci-dessus exclut de nombreuses fonctions politiques de moindre niveau, mais d'importance réelle comme les fonctionnaires de cabinets ministériels, l'ensemble des députés fédéraux, les dirigeants de partis politiques ou les présidents

municipaux des principales villes ou centres économiques du pays. Or, lorsqu'on analyse les arbres généalogiques de quelques grandes familles de l'élite économique du pays, on observe une tendance à la répartition des rôles entre les différents membres. Tandis que certains reprennent la tête des groupes familiaux, d'autres se lancent dans une carrière administrative ou politique, sans pour autant atteindre les fonctions les plus hautes et les plus médiatisées.

Prenons tout d'abord l'exemple des Garza, famille emblématique de la région de Monterrey, dont les différentes branches de descendants sont aujourd'hui actionnaires majoritaires de Femsá, Alfa et Vitro, entre autres. La généalogie de la famille est présentée en annexe 10. Sur la période 2000-2015, on remarque que Álvaro Fernández Garza, Dionisio Garza Medina, Armando Garza Sada, Bernardo Garza de la Fuerte, José Antonio Fernández Carbajal ou Alfonso Garza Garza sont aux manettes de la direction des entreprises familiales, tandis que plusieurs de leurs parents occupent des fonctions politiques dans la région. Mauricio Fernández Garza a été trois fois président municipal de San Pedro Garza García — un village aux portes de Monterrey, où réside la population la plus riche de l'agglomération —, mais aussi sénateur de l'État de Nuevo León. Alejandra Fernández Garza a été coordinatrice des campagnes présidentielles de Vicente Fox Quesada et de Felipe Calderón Hinojosa, mais aussi présidente du PAN dans l'État de Nuevo León. Alejandro Páez Aragón, l'époux de Teresa Garza Medina, a lui aussi été président municipal de San Pedro Garza García et membre du cabinet du gouverneur de l'État de Nuevo León.

La famille Servitje de Bimbo dans la ville de Mexico constitue un autre exemple, dont la généalogie se trouve également en annexe 10. Tandis que Daniel Servitje Montull a repris la tête de l'entreprise familiale, l'une de ses soeurs a épousé un homme politique. María Elena Servitje Montull est la femme de Fernando Francisco Lerdo de Tejada, ex-député, membre du cabinet présidentiel, mais aussi directeur de la *Procuraduría Federal del Consumidor* en charge justement de la protection des consommateurs. Leur fils, Guillermo Lerdo de Tejada Servitje, travaille aujourd'hui au cabinet ministériel du *Secretario de Gobernación*.

Dans la famille Salinas, actionnaire majoritaire notamment de Grupo Elektra et Banco Azteca, l'un des fils, Benjamin Salinas Sada, aujourd'hui directeur général de TV Azteca, s'apprête à prendre la relève de l'entreprise ; quant à la fille, Ninfa Salinas Sada, elle est une ancienne députée et sénatrice du *Partido Verde Ecologista*.

La famille Ebrard enfin constitue un dernier exemple intéressant. Les huit frères et soeurs Ebrard Casaubon descendent d'une famille d'origine française émigrée à la fin du XIXe siècle et impliquée dans le développement économique du pays. Nous n'avons pas réussi à connaître la participation actionnariale de cette famille à plusieurs entreprises de l'industrie textile et de la grande distribution, mais nous observons qu'au moins deux des frères, Alberto et Eugenio, ont fait carrière dans le secteur privé, chez Bodegas Aurrerá puis Wal-Mart de Mexico, le premier accédant au poste de directeur général adjoint. Parallèlement, un autre frère, Marcelo, a fait carrière en politique : il est d'abord nommé secrétaire général du PRI à Mexico (1988-1992), puis *Subsecretario de Relaciones Exteriores* (1993-1994), puis enfin élu député du *Partido Verde Ecologista* (1997-2000). Il devient maire de la ville de Mexico sous la bannière du PRD (2006-2012) et c'est justement à cette époque que le gouvernement de la ville de Mexico signe de nombreux accords avec Wal-Mart afin d'autoriser l'ouverture de nouveaux supermarchés ou l'utilisation de bons du gouvernement dans les magasins.

Les projets politiques de grands dirigeants d'entreprise

Certains grands dirigeants d'entreprise ont également tenté de s'impliquer dans la vie politique, non pas en brigant des mandats électifs ni en acceptant des fonctions dans l'administration publique, mais en présentant à l'opinion publique et aux médias un projet de développement pour le pays. Les années 2000 marquent en effet la fin de la traditionnelle discrétion des grands dirigeants d'entreprise sur la scène politique. Au sein du CMHN, en 2004, en plein conflit avec le président Vicente Fox Quesada, est lancé un débat sur la nécessité pour les grands dirigeants d'entreprise de se mettre d'accord sur un projet pour le pays et un nouveau pacte social.

Alberto Baillères González, président de Grupo Bal dont font partie deux entreprises de notre corpus (Grupo Elektra et Industrias Peñoles) est alors chargé d'écrire quelque chose. Avec l'aide d'Arturo Fernández Pérez, recteur de l'*Instituto Tecnológico Autónomo de México* (ITAM) — l'université fondée par son grand-père — Alberto Baillères González élabore un texte intitulé « *Visión de país, de la pobreza a la prosperidad de todos* », ce qui signifie « Vision pour le pays : de la pauvreté à la prospérité pour tous ».

Peu de temps avant que son texte ne paraisse, le 29 septembre 2005, alors que la campagne électorale pour la présidentielle de 2006 commence à chauffer, Carlos Slim Helú annonce en grande pompe la publication d'un autre projet de développement pour le pays : « Acuerdo Nacional para la Unidad, el Estado de Derecho, el Desarrollo, la Inversión y el Empleo », ce qui signifie « Accord national pour l'unité, l'état de droit, le développement, l'investissement et l'emploi ». Le texte est signé par 4 000 chefs d'entreprise, politiques et chercheurs. Et le magnat organise pour l'occasion une grande cérémonie à l'Alcazar du Castillo de Chapultepec. Parmi les chefs d'entreprise présents, on compte Emilio Azcárraga Jean, Roberto González Barrera, María Asunción Aramburuzabala Larregui, Carlos Hank Rohn, Juan Diego Gutiérrez Cortina, Gilberto Borja Navarrete, Claudio X. González, Manuel Medina Mora, Ricardo Salinas Pliego, Lorenzo Servitje Sendra (Petrich, 2016 : 148). Alberto Baillères González, bien évidemment ne vient pas.

Pendant des mois, le grand projet de Carlos Slim Helú pour l'avenir du pays défie la chronique et ce n'est qu'en juin 2006 que certains médias commencent à mentionner le texte d'Alberto Baillères González, qui ne prétend pas être un pacte, mais plutôt un guide de débat pour la société civile.

Ainsi, le capital économique semble être souvent converti en capital politique au Mexique aujourd'hui. Qu'il s'agisse des dirigeants de conglomérats d'entreprises à dimension régionale briguant des fonctions ministérielles ou d'importants mandats électifs, de l'accès de membres de famille de l'élite économique aux cabinets ministériels ou postes municipaux, ou enfin des tentatives des grands dirigeants d'entreprise d'orienter la politique du pays, l'investissement de l'arène politique par les dirigeants d'entreprise a augmenté avec la démocratisation du pays. Si les grands dirigeants d'entreprise médiatisent plus fréquemment qu'auparavant leur investissement direct du champ politique, ils ne briguent que rarement les mandats et les fonctions les plus exposées. Qu'en est-il de leur participation indirecte à la vie politique du pays et de leur soutien aux entreprises politiques ?

b. La participation indirecte des dirigeants d'entreprise à la vie politique du pays

Les financements privés de partis politiques

Ce n'est qu'en 1977 que l'existence des partis politiques comme entités d'intérêt public a été expressément reconnue dans la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* et en 1987 que des sources publiques de financement ont été prévues pour en assurer la gestion, en fonction du nombre de voix obtenues aux élections fédérales précédentes et de sièges au Congrès. Jusqu'en 1993, il n'existe au Mexique aucune règle en matière de financement privé, de plafonnement des dépenses de campagne, de surveillance et de contrôle des revenus et des dépenses des partis politiques. Les réformes constitutionnelles de 1993 et 1996 établissent entre autres les règles suivantes : le financement public doit toujours être supérieur au financement privé ; les financements privés d'un parti ne peuvent excéder 10% des fonds publics octroyés à tous les partis et aucun individu ne peut à lui seul en financer plus de 0,05% ; un régime de contrôle des finances des partis et de sanctions est par ailleurs établi. Ces règles ne deviennent l'objet d'une loi qu'en 2014 au moment de la publication de la *Ley General de Partidos Políticos* et notamment de son article 51 (Valdez et Huerta, 2018).

Officiellement, l'*Instituto Nacional Electoral* (INE) publie la liste des contributions aux partis politiques sur son site Internet, mais les documents ne sont étonnamment disponibles que pour les années 2000-2012 et sont complexes à déchiffrer. Nous avons donc fait le choix de ne consulter que les listes des deux partis principaux, le PRI et le PAN pour les années d'élection présidentielle (2000, 2006 et 2012) et celles de la campagne (2005, 2011) à la recherche des noms des grandes familles d'actionnaires des principaux groupes économiques du pays.

Pour la campagne présidentielle de 2000, la famille Slim³⁴ semble avoir été le principal donateur du PAN pour un montant total de 5,3 millions de pesos. Dans le cas du PRI, nous avons uniquement trouvé la mention précise du nom d'Alberto Baillères González pour la somme de 750 000 pesos. En ce qui concerne la campagne présidentielle de 2006, plusieurs grands noms apparaissent dans les donations au PAN. La famille Aramburuzabala de Grupo Modelo a fait don

³⁴ Carlos Slim Helú et ses enfants, — Carlos, Marco Antonio, Patricio, Vanessa, Soumaya et Joanna Slim Domit — ont tous donné 750 000 pesos chacun.

de plus de 15 millions de pesos au parti entre 2005 et 2006³⁵, Bernardo Garza Sada de Alfa de 500 000 pesos, la famille Servitje de 6,5 millions de pesos³⁶ et Carlos Slim Helú de 950 000 pesos. Aucun membre d'une grande famille de l'élite économique ne semble avoir fait de don au PRI, mais la liste des donations en 2005 se résume à juste deux noms pour ce parti et il est légitime de s'interroger sur sa véracité. C'est le candidat du PAN, Felipe Calderón Hinojosa qui emporte cette élection. Pour la campagne présidentielle de 2012, nous n'avons trouvé aucun nom connu ni dans la liste du PRI, ni dans celle du PAN.

Il est pourtant difficile de se fier uniquement à ces listes. Tout d'abord, elles reposent sur les déclarations des partis politiques eux-mêmes. Ensuite, il existe des moyens plus discrets de soutenir des campagnes électorales, notamment en apportant des fonds aux fondations des candidats aux élections. Dans le cas du PAN, les fondations du candidat Vicente Fox Quesada, Amigos de Fox, créée en 1998, et de Felipe Calderón Hinojosa, Vamos México, ont été au coeur de nombreux scandales. D'après plusieurs enquêtes journalistiques, la famille Zambrano de Cemex, la famille Baillères de Grupo Bal, la famille Garza Lagüera de Femsa auraient été de très importants donateurs de la fondation Amigos de Fox (*La Jornada*, 19 juillet 2002). De la même manière, la famille Servitje aurait fait des dons très importants à la fondation Vamos México (Frausto, 2016 : 330).

Il existe par ailleurs bien d'autres canaux d'influence sur les élections comme par exemple le contrôle des médias, plus diffus et difficile à mesurer (Dudouet, Joly et Vion, 2015 : 286). Nous avons déjà évoqué le scandale autour de Televisa en 2006 lorsque le groupe est accusé d'avoir favorisé le candidat du PAN, Felipe Calderón Hinojosa, en termes d'audience. Nous pouvons évoquer un autre scandale autour de cette même campagne électorale : un des serveurs utilisés par le PAN se trouvait au siège de Kio Networks, entreprise fondée par María Asunción Aramburuzabala, actionnaire majoritaire de Grupo Modelo (Varela, 2016 : 255).

Le soutien des grands dirigeants d'entreprise aux entreprises politiques et notamment aux campagnes électorales peut prendre ainsi différentes formes et reste difficile à mesurer. Cette analyse des comptes des partis politiques nous permet quand même d'affirmer que les plus

³⁵ Les deux soeurs Aramburuzabala Larregui donnent 14 millions 800 milles pesos en 2006 et María Asunción Aramburuzabala Larregui avait déjà donné 960 000 pesos en 2005.

³⁶ Arantza, Estibalitz, Francisco et Marisa Laresgoiti Servitje donnent 900 000 pesos chacun, Iñigo et Maria del Pilar Servitje Mariscal également, José Ignacio Mariscal Torroella donne 250 000 pesos, Maria del Pilar Servitje Montull 350 000 pesos et Roberto Servitke Sendra 500 000 peso.

grandes fortunes du pays ne sont pas indifférentes aux questions politiques. Il importe désormais de s'interroger sur leurs préférences.

Les préférences politiques des grands dirigeants d'entreprise

Les préférences politiques des grands dirigeants d'entreprise se reflètent certes dans la liste des donations évoquée ci-dessus et qui penche nettement en faveur du PAN, mais également dans les affiliations aux partis politiques. Nous n'avons pas réussi à obtenir les listes d'adhérents des grands partis mexicains, mais nous pouvons observer le nom des partis politiques auxquels sont rattachés les dirigeants d'entreprise, évoqués plus haut, ayant brigué des postes de ministres (19), de gouverneurs (31) et de parlementaires (35).

Tableau 36 : Parti politique des dirigeants d'entreprise ayant brigué des mandats électifs ou accédé à des fonctions ministérielles entre 2000 et 2015

Parti politique	Nombre de dirigeants d'entreprise ayant brigué un mandat électif ou un poste de ministre	%
PAN	45	55%
PRI	20	25%
Partido Verde	8	10%
PRD	4	5%
Movimiento Ciudadano	2	2%
Nueva Alianza (PANAL)	2	2%
Partido Socialdemócrata (PASC)	1	1%
	82	100%

Source : élaboration propre à partir des données du SIL et de la Secretaría de Gobernación

55% des dirigeants d'entreprise ayant brigué un mandat électif ou accédé à des fonctions ministérielles ont été élus sous la bannière du PAN ou ont travaillé dans un gouvernement du PAN. Ce parti conservateur de tendance libérale et démocrate-chrétienne a été créé en 1939 et soutenu dès le départ par les dirigeants d'entreprise, notamment du Nord du pays.

Le soutien accordé au PAN par les dirigeants d'entreprise mérite pourtant d'être nuancé. Il n'est pas rare en effet qu'un même homme d'affaires apporte son soutien à plusieurs partis en même temps ou tour à tour. Nous avons vu que Carlos Slim Helú était un important donateur du PAN ; il l'était pourtant également du PRI aux élections de 1988 et 1994. De la même manière, plusieurs enquêtes affirment qu'Alberto Baillères González de Grupo Bal, dont le nom apparaît dans la liste des donateurs du PRI en 2000, a également apporté son soutien financier au PAN à plusieurs reprises au travers de fondations (Petrich, 2016 : 180). Quant à Ricardo Salinas Rocha de Grupo Salinas, il a développé des relations cordiales avec l'ensemble des partis politiques ; en 2012, il invite même le candidat de la gauche, Andrés Manuel López Obrador, à présenter ses propositions devant 2 000 employés de Grupo Elektra réunis à Cancun (Sosa, 2016 : 126). Il affirme en entretien :

La partidocratie qui s'est abattue sur le Mexique est un très grand mal. Elle s'est enkystée et élimine toute possibilité de participation citoyenne. C'est pourquoi je n'éprouve aucune sympathie pour un parti politique en particulier, mais la politique est trop importante pour qu'on la laisse aux politiciens (Petrich, 2016 : 128).

Ainsi, le soutien des hommes d'affaires du pays aux entreprises politiques s'observe entre autres dans les dons importants réalisés aux partis politiques et dans les opérations d'influence médiatique. Au début des années 2000, les hommes d'affaires semblent privilégier l'accès du PAN au pouvoir et s'impliquer activement sur la scène politique. En 2012, à l'heure du retour du PRI à la présidence, leur participation se fait plus discrète. Il est pourtant impossible de conclure à un désinvestissement progressif de l'arène politique par les dirigeants d'entreprise ; en réalité, ils reviennent avec encore plus d'aplomb au moment de la campagne présidentielle de 2018 qui est hors de notre objet d'étude. Les dirigeants d'entreprise semblent ainsi s'impliquer davantage en politique lorsqu'un candidat proposant une vision contraire à leurs intérêts présente de fortes chances d'accéder au pouvoir, comme Cuauhtémoc Cárdenas en 2000 et Andrés Manuel López Obrador en 2006 et 2018. Leurs choix politiques seraient alors guidés par un certain pragmatisme : il s'agit avant tout de défendre leurs intérêts économiques.

3. Les relations entre les dirigeants des secteurs public et privé

Pour cerner les liens existants entre le monde des grandes entreprises et l'État, il importe enfin de s'interroger sur la circulation des dirigeants entre les champs du pouvoir économique et politique. Comme nous l'avons vu, un nombre croissant de dirigeants d'entreprise se lancent aujourd'hui dans l'arène politique qu'il s'agisse d'hommes d'affaires à l'échelle régionale ou de membres de grandes familles de l'élite économique. Mais qu'en est-il en sens inverse ?

L'ACM a déjà révélé la présence de « patrons d'État » parmi les dirigeants d'entreprise de notre corpus et nous avons évoqué la nomination de certains d'entre eux à la tête des départements de relations institutionnelles des groupes économiques. Il importe désormais d'observer leurs trajectoires plus précisément et de s'intéresser à la variable « passage par le secteur public » pour l'ensemble des dirigeants d'entreprise.

a. La circulation des dirigeants entre les secteurs public et privé

La base de données que nous avons constituée à propos des trajectoires académiques et professionnelles des dirigeants des quinze entreprises de notre corpus entre 2000 et 2015 nous permet de mesurer sur un échantillon donné l'importance de la circulation entre les secteurs public et privé au Mexique aujourd'hui.

Les dirigeants d'entreprise passés par le secteur public avant les années 1990

Sur les 486 dirigeants d'entreprise mexicains de notre base de données, 83 individus sont passés par le secteur public au cours de leur carrière — soit 17% du corpus. Parmi eux, 72 ont eu des postes de hauts fonctionnaires au sein du gouvernement, d'entreprises publiques ou d'organisations internationales et 11 ont cumulé mandats électifs et fonctions administratives.

Lorsque l'on observe les institutions par lesquelles sont passés ces dirigeants d'entreprise mexicains ayant fait carrière dans le secteur public, on remarque que dix d'entre eux sont passés par la *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*, cinq par la *Secretaría de Relaciones Exteriores*,

quatre par la Banque centrale et deux par la *Secretaría de Economía*. Ils sont neuf par ailleurs à avoir travaillé dans des organisations internationales : Organisation des Nations Unies, Banque mondiale, Fonds Monétaire International, Organisation Mondiale du Commerce, Banque Interaméricaine de Développement, Banque des Règlements Internationaux ou Cour Internationale de Justice. Il s'agit donc avant tout d'institutions liées au développement international et aux politiques monétaires et financières.

Il importe pourtant de préciser que 60% de ces dirigeants d'entreprise du corpus ont occupé un poste dans l'administration publique en première partie de carrière seulement, bien souvent avant les années 1990, à une époque où le secteur public était encore largement développé. De nombreux jeunes diplômés d'universités américaines ont en effet commencé à travailler dans les années 1980 pour le gouvernement mexicain et, une fois les grandes réformes économiques mises en place, ils sont passés dans le secteur privé. Nous analyserons plusieurs exemples au chapitre suivant.

Les « patrons d'État » du corpus

Parmi ces 83 dirigeants d'entreprise, seuls 34 individus, soit 7% de l'ensemble du corpus, sont considérés comme des « patrons d'État ». Ils tirent leur légitimité principalement de leur expérience dans la fonction publique et de leurs relations au sein du gouvernement ; ils ont généralement réalisé la plupart de leur carrière auprès de l'État et ont détenu des fonctions dans le champ économique entre 2000 et 2015. À titre de comparaison, les « patrons d'État » représentent en France près de 20% des dirigeants du CAC40 en 2009 (Dudouet et al., 2014) ; ces derniers occupent en revanche une position marginale dans le champ du pouvoir économique en Inde, tout comme au Mexique (Naudet et al., 2018).

Si l'on observe la composition des conseils d'administration en 2015, on remarque que seules quelques entreprises de notre corpus comptent sur la présence d'un « patron d'État ». Alfa, Bimbo, Cemex, Elektra, Femsa, Industrias Peñoles Televisa, Wal-Mart de México n'en comptent aucun. Les entreprises de Carlos Slim Helú — América Móvil, Grupo Carso, Grupo Financiero Inbursa — comptent sur la présence de David Ibarra Muñoz, ancien *Secretario de Hacienda y Crédito Público* il y a plus de quarante ans (1977-1982) ; Kimberly-Clark de México et Grupo México sur celle de Emilio Carrillo Gamboa qui a dirigé Telmex pendant plus de vingt ans alors

que l'entreprise était encore publique. Ces deux hommes sont nés dans les années 1930 et, s'ils ont sûrement encore un réseau important, on peut douter de leur influence actuelle auprès du gouvernement.

Seul Grupo Financiero Banorte compte trois individus ayant occupé des postes de pouvoir récemment dans le secteur public au sein de son conseil d'administration : Everardo Elizondo Almaguer, sous-gouverneur de la Banque centrale jusqu'en 2008 ; Héctor Reyes-Retana y Dahl, directeur général de la banque de développement Bancomext jusqu'en 2007 ; et Olga Sánchez Cordero Dávila, ministre de la Cour Suprême de Justice. Et sur l'ensemble de la période considérée, entre 2000 et 2015, dix-sept des « patrons d'État » de notre corpus ont siégé au conseil d'administration de Grupo Financiero Banorte, soit 45%. Si l'on peut en déduire que la famille d'actionnaires majoritaires, les González Hank, est particulièrement bien intégrée aux réseaux politiques nationaux, on peut également se demander si cela ne révèle pas la proximité — voire la dépendance — du secteur financier vis-à-vis du gouvernement.

Quant aux cas de circulation entre l'État et l'entreprise, ils demeurent rares au Mexique. On peut citer l'exemple de Luis Manuel Enrique Téllez Kuenzler. Docteur en économie du MIT, il commence à travailler au sein du cabinet ministériel de la *Secretaría de Hacienda y Crédito Público* et de la *Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos* avant d'être nommé directeur de cabinet du président de la République (1994-1997) et enfin *Secretario de Energía* (1994-1997). Il passe ensuite dans le secteur privé au tournant du siècle et devient directeur adjoint de l'important Grupo Desc (2001-2003), administrateur indépendant de Femsa et Grupo México (2001-2005) avant de retourner dans le secteur public comme *Secretario de Comunicaciones y Transporte* (2006-2009), puis de devenir président-directeur général du groupe privé BMV, la bourse de Mexico.

Si le passage du secteur public au secteur privé dans les années 1990-2000 en pleine transition économique est un phénomène fréquent, la présence de « patrons d'État » dans l'administration et la direction des grandes entreprises mexicaines est plus rare aujourd'hui. Pourtant, comme l'ACM laissait déjà le deviner, la similitude des trajectoires académiques des « patrons d'État » et des patrons du privé révèle une imbrication croissante entre les champs du pouvoir politique et économique au Mexique.

b. L'uniformisation de la formation des dirigeants des secteurs privé et public

L'influence des dirigeants d'entreprise sur la formation des dirigeants du secteur public

Dès les années 1980, de nombreux chercheurs observent un phénomène de transformation des élites politiques en élites technocratiques plus proches du secteur privé ; ils remarquent que de nombreux hauts fonctionnaires ont reçu une formation générale en gestion (Camp, 1986 ; Smith, 1997). Si certains l'expliquent par la prise d'importance de l'expertise technique dans le gouvernement à l'heure de la transition économique (Hernández, 1987), d'autres y voient « le résultat de la nature de la crise économique à laquelle s'est confronté le Mexique, du rapport de force entre les différentes agences bureaucratiques » (Centeno et Maxfield, 1992 : 83). Tous s'accordent en revanche pour dire que les dirigeants du secteur public reçoivent désormais une formation similaire à celles des dirigeants d'entreprise. Le phénomène s'observe dans notre corpus ; l'ACM révèle en effet que les « patrons d'État » et les patrons du privé ont des capitaux scolaires similaires, hautement internationalisés et acquis dans des institutions privées.

L'objet de notre étude n'est pas d'observer l'évolution de la trajectoire académique des dirigeants du secteur public mexicains, mais pour comprendre le rapprochement entre les champs politique et économique aujourd'hui, il importe de s'intéresser à l'influence des dirigeants d'entreprise sur la formation. Force est de constater que les grands hommes d'affaires du pays ont fortement investi le secteur de l'éducation.

Regardons d'abord du côté de Monterrey. En 1942, Eugenio Garza Sada, le patriarche à l'origine des groupes Femsa, Alfa et Vitro, fonde l'*Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey* (ITESM), généralement désigné comme le Tec de Monterrey. Son frère, Roberto Garza Sada, fonde la *Universidad de Monterrey* (UDEM) en 1969. Et son beau-frère, Alberto Fernández Ruiloba, époux de Margarita Garza Soda, rachète l'*Universidad Regiomontana* (U-ERRE) en 1974, qui sera à nouveau rachetée par un autre membre de la famille, Dionisio Garza Medina en 2012. Ce dernier prend également le contrôle l'année suivante en 2013 de l'*Universidad Interamericana para el Desarrollo* (UNID). En 2019, l'ITESM compte 91 200 étudiants, la U-ERRE 19 000 et la UDEM 16 000 d'après leurs sites Internet respectifs. Certes,

ces universités privées représentent une source importante de revenus étant donné le coût élevé des frais d'inscription ; mais ce sont également elles qui forment la population éduquée du pays.

Ce phénomène s'observe également dans la ville de Mexico. Le 29 mars 1946, Raúl Baillères Chávez, le fondateur de l'empire du Grupo Bal, crée l'*Instituto Tecnológico de México* (ITM) qui devient en 1969 l'*Instituto Tecnológico Autónomo de México* (ITAM) avec la claire intention de former l'élite politique et économique du pays. L'actuel recteur de l'ITAM, Arturo Manuel Fernández Pérez explique :

À la fin des années 30, au début des années 40, ce qui deviendra ensuite la Faculté d'économie de la UNAM [Universidad Nacional Autónoma de México, la principale université publique d'Amérique latine] se radicalise ; les étudiants y sont formés dans le cadre de la théorie marxiste-léniniste. Et cela préoccupe sérieusement Raul Baillères qui considère que le monde des affaires au Mexique a besoin de cadres avec une formation technique très solide et d'économistes formés à la finance. (Petrich, 2016 : 182)

Selon les mots d'Alberto Baillères González, l'actuel président de Grupo Bal, le projet de son père était de « créer une alternative universitaire répondant aux nécessités de l'industrialisation naissante du pays ». L'objectif était de former des professionnels « capables d'impulser et de générer dans les secteurs économiques, techniques et administratifs, un nouveau modèle de développement pour le Mexique » (Petrich, 2016 : 183). L'université propose d'abord une formation en économie, puis en comptabilité.

Avec l'ITESM, l'ITAM est toujours en tête aujourd'hui des classements des meilleures universités privées mexicaines. De nombreux décideurs du secteur public du pays en matière d'économie y ont suivi leur formation : Felipe Calderón Hinojosa, président de la République (2006-2012) ; Agustín Carstens, *Secretario de Hacienda y de Crédito Público* (2006-2009) ; Luis Téllez Kuenzler, *Secretario de Comunicaciones y Transportes* (2006-2009) ; Georgina Kessel Martínez *Secretaria de Energía* (2007-2011) ; José Antonio Meade Kuribreña, successivement *Secretario de Energía* (2011), *Secretario de Hacienda y de Crédito Público* (2011-2012), *Secretario de Relaciones Exteriores* (2012-2015), pour ne citer que quelques exemples. Depuis le début des années 1990, plus de quatre-vingt-dix diplômés de cette université ont occupé des postes de direction dans les cabinets des différents ministères en charge des questions économiques (Petrich, 2016 : 182). Il est à ce titre intéressant de noter que le recteur de l'ITAM depuis 1992, Arturo Manuel Fernández Pérez, est administrateur de plusieurs entreprises du corpus : Femsa depuis 1995, Industrias Peñoles depuis 2005 et Bimbo depuis 2006. Cela n'est

pas sans conséquence. Le programme politique du président Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012), « Proyecto 20-30 », s'inspire par exemple de l'idéologie de son alma mater et reprend point par point le texte rédigé un an plus tôt par l'actionnaire de Grupo Bal, Alberto Baillères González, et le recteur de l'ITAM, Arturo Manuel Fernández Pérez, évoqué un peu plus haut et intitulé « Visión de país, de la pobreza a la prosperidad de todos ».

L'économisation des cursus universitaires semble ainsi être à l'origine de la légitimation croissante des savoirs des affaires dans l'ensemble de la société mexicaine (García et Wagner, 2015) et de la proximité idéologique des patrons du privé et du public.

La multipositionnalité des dirigeants d'entreprise

L'incursion des dirigeants d'entreprise non seulement dans le champ politique, mais aussi dans le champ académique pour former, entre autres, les élites administratives est ainsi à l'origine d'un effacement des frontières entre les champs sociaux au Mexique. De plus, l'absence de professionnalisation de la haute administration et de la classe politique, ainsi que leur formation par les hommes d'affaires du pays supposent une perte d'autonomie de l'État. On peut ainsi dresser un parallèle entre la situation mexicaine et celle observée aux États-Unis par Yves Dezalay.

Plusieurs des institutions qui ont joué un rôle crucial dans la structuration du champ étatique nord-américain se retrouvent aujourd'hui à l'avant-garde de la mondialisation. Et dans les deux cas, leur force est de favoriser la mobilité des élites entre les trois grands pôles de pouvoir : celui des grandes entreprises et de la finance autour de Wall Street, celui des institutions d'État de Washington et celui du savoir autour des campus prestigieux de l'Ivy League. De ce fait, les élites qui les contrôlent jouissent d'une position tout à fait stratégique dans un espace du pouvoir, que les analystes décrivent comme un État faible, dépourvu d'un centre. La multipositionnalité de ces élites leur permet d'incarner collectivement – et même quelquefois individuellement – la figure de l'État et sa légitimité. (Dezalay, 2004 : 17)

Force est de constater que les dirigeants d'entreprise mexicains, dont on peut observer la multipositionnalité entre les champs économique, politique et académique, ont tendance à investir l'espace public et incarner la figure de l'État par le biais notamment de leurs nombreuses activités philanthropiques.

Prenons l'exemple des trois fondations créées par Carlos Slim Helú : la Fundación Carso, le *Centro de Estudios de Historia de México Condumex* et la Fundación Telmex. D'après leurs

rapports annuels, leur budget cumulé en 2015 avoisine les 5 000 millions de dollars. À titre de comparaison, le budget de l'État mexicain cette même année était de 316 352 millions de dollars³⁷ (*Animal Político*, 13 novembre 2014). Le budget des fondations d'un seul homme d'affaires mexicain correspond ainsi à 1/63e du budget de l'État fédéral. La Fundación Carso compte treize départements depuis l'éducation, la santé, l'emploi, l'environnement, jusqu'à la justice et la culture.

Les institutions culturelles de la ville de Monterrey constituent un autre exemple intéressant. Prenons la liste des principaux musées de la municipalité. Plusieurs d'entre eux appartiennent aux grands groupes industriels de la région : en 1978, Grupo Alfa crée le Museo de Arte, Ciencia y Tecnología del Centro Cultural Alfa ; en 1984, Femsa fonde, dans les anciens locaux de la Cervecería Cuauhtémoc, le Museo de Monterrey sous la direction de María Elena Rangel, l'épouse de Gabriel Garza Lagüera ; en 1989, Grupo Vitro crée le Museo del Vidrio qui est dirigé jusqu'en 2008 par Liliana Melo de Sada, épouse de Federico Sada, directeur général de Vitro. Les grandes familles de l'élite de Monterrey, les Garza et les Zambrano, financent par ailleurs la construction du musée d'art contemporain Marco, inauguré en 1991 et aujourd'hui l'un des principaux musées d'Amérique latine. Nina Zambrano Treviño, la soeur de l'ancien président-directeur général de Cemex, le dirige jusqu'en 2017. La création du Museo de Historia Mexicana en 1994 est elle aussi impulsée par Alejandra Fernández Garza qui en a été la directrice et présidente. Mauricio Fernández Garza crée même le Museo del Ojo et le Museo de Arte popular de la Casa Rosa. Enfin, Margarita Garza Sada fonde l'association *Promoción de las Artes*, un organisme chargé d'organiser des expositions d'art dans l'ancien édifice des Instituciones de Monterrey. L'ensemble des institutions culturelles de la ville de Monterrey ont été créées par les trois grandes familles de l'élite économique de la région, les Garza, les Sada et les Zambrano. Au-delà du champ politique, les dirigeants d'entreprise mexicains semblent ainsi investir l'ensemble des champs sociaux du pays et mettre en place de nouveaux modes de gouvernement indirect.

³⁷ Le budget en pesos est de 4 milliards 694 milles 677.4 millions de pesos et le taux de change pesos-dollars au même moment de 1 US\$ = 14.84 MXN\$.

La démocratisation du régime politique et l'apparition de la compétition électorale au tournant du XXI^e siècle a ainsi profondément transformé la nature des relations entre les dirigeants d'entreprise et l'État au Mexique. Jusqu'alors, l'intermédiation de leurs intérêts était à la charge d'organisations patronales fortement institutionnalisées qui traitaient directement avec le pouvoir exécutif selon un modèle dit « corporatiste ». Face à la prise d'importance du pouvoir législatif et à l'apparition de désaccords au sein du patronat, les organisations patronales mexicaines se sont affaiblies ; les grands dirigeants d'entreprise ont désormais tendance à investir le champ politique afin de défendre les intérêts de leurs entreprises et non plus ceux de l'ensemble du secteur. D'un côté, ils s'appuient sur les départements de relations institutionnelles, créés au sein de leurs groupes, ou sur des cabinets de lobbying spécialisés pour tenter d'orienter les politiques politiques et les textes législatifs. De l'autre, ils développent des réseaux de relations avec hauts fonctionnaires et hommes politiques qu'ils rétribuent en soutenant leurs entreprises politiques (donations aux partis, appui aux campagnes électorales dans les médias, etc.). Enfin, les dirigeants d'entreprises régionales ou des membres de familles d'actionnaires majoritaires de grands groupes s'impliquent directement en politique ; en convertissant leur capital économique en capital politique, ils briguent des mandats électifs ou des fonctions au sein du gouvernement.

Le retrait de l'État de l'économie au début des années 1990 se reflète en revanche au Mexique dans le nombre limité de « patrons d'État » siégeant aujourd'hui aux conseils d'administration des grandes entreprises du pays, à l'exception de Grupo Financiero Banorte. Si les dirigeants d'entreprise ont tendance à faire incursion dans le champ politique, la réciproque est moins vraie. En revanche, la proximité idéologique et la similitude des formations académiques reçues par les patrons du privé et les « patrons d'État » met en lumière l'imbrication croissante des champs économique et politique au Mexique.

Si l'État reste présent dans le champ du pouvoir, le rapport des dominants à l'État change, comme les formes de légitimations croisées entre les champs du pouvoir. Les notions de service public et d'intérêt général, qui avaient pu avoir pour fonction de légitimer le pouvoir – y compris économique – dans les années 1960, laissent la place à celles de rentabilité ou d'efficacité : ce sont désormais à l'inverse des principes importés

du management qui doivent légitimer l'action publique. On assisterait moins à un retrait de l'État qu'à une réorientation de ses modalités d'action en liaison avec les transformations du capitalisme (Wagner, 2011 : 8).

Pourtant, dans un contexte de plus en plus mondialisé, il semble difficile de limiter notre analyse des champs économique et politique au cadre national. Le chapitre suivant se propose donc de questionner le phénomène d'internationalisation au Mexique.

Chapitre 7 :

L'internationalisation des dirigeants d'entreprise mexicains

Depuis la fin des années 1990, les grands groupes privés mexicains qui font l'objet de notre étude ont largement internationalisé leurs opérations et ouvert de nombreuses filiales à l'étranger, devenant ainsi de véritables multinationales qui exportent leur production et réalisent une part importante de leurs revenus hors des frontières. Par ailleurs, pour financer leur croissance, ces grands groupes ont augmenté l'émission d'obligations et d'actions sur les marchés financiers, en pesos mais aussi en dollars, tant sur la place boursière mexicaine, *Bolsa Mexicana de Valores* (BMV), que sur la place boursière étatsunienne, *New York Stock Exchange* (NYSE). Un nombre croissant d'investisseurs institutionnels étrangers, notamment nord-américains, comme le fonds Black Rock, ont désormais des intérêts dans les grands groupes privés mexicains. Face à l'internationalisation des opérations et du capital, il importe de se demander dans quelle mesure les dirigeants d'entreprise au Mexique se sont internationalisés. Peut-on aujourd'hui parler d'une élite économique transnationale au Mexique ?

Depuis une vingtaine d'années en effet, un nombre croissant de travaux ont été publiés sur l'émergence d'une « classe internationale des affaires », d'une « élite mondiale » ou encore d'une « classe capitaliste transnationale » (Beaverstock, Hubbard et Short, 2004 ; Kanter, 1995 ; Kentor et Jang, 2004 ; Robinson et Harris, 2000 ; Sklair, 2001 ; van Veen et Kratzer, 2011). La plupart de ces recherches s'intéressent à la multiplication des interpénétrations économiques hors des cadres nationaux : augmentation de la part des groupes multinationaux dans le produit intérieur brut national, croissance du capital détenu par des fonds d'investissement internationaux, multiplication du nombre d'étrangers présents dans les conseils d'administration et comités exécutifs des grandes sociétés. Par l'étude du classement *Fortune Global 500* entre 1983 et 1998, Kentor et Jang observent ainsi une augmentation significative du nombre d'*interlocking* transnationaux, c'est-à-dire de conseils d'administration de grandes entreprises reliés entre eux par un ou plusieurs administrateurs, et démontrent ainsi l'émergence d'une communauté d'entreprises et d'un monde des affaires de dimension transnationale. De son côté, Leslie Sklair étudie la production de normes internationales comme le Codex Alimentarius par l'Organisation des Nations Unies afin de distinguer différentes fractions de la « classe capitaliste

transnationale » : ceux qui possèdent et contrôlent les grandes entreprises et leurs filiales locales ; les bureaucrates et les politiciens aux compétences internationales ; les experts de la mondialisation ; et enfin les élites mondiales consommatrices. La plupart de ces travaux illustrent par des cas exemplaires le « postulat d'un lien direct entre les modifications des structures économiques (dérégulation des marchés financiers, internationalisation du commerce et de la production, etc.) et la formation d'une classe internationale » (Hartmann, 2011 : 12). Hartmann (2011) est l'un des seuls chercheurs à s'être appuyé sur l'étude des trajectoires scolaires et professionnelles d'un grand nombre de dirigeants d'entreprise afin de vérifier de manière empirique l'importance de la mobilité transnationale des élites économiques. Ses travaux prennent en compte les grands dirigeants des cinq principales puissances économiques européennes (Allemagne, France, Grande-Bretagne, Italie et Espagne) et des trois plus grandes puissances économiques hors d'Europe (Chine, Japon et États-Unis d'Amérique), et s'appuient sur deux principaux indicateurs : le nombre d'étrangers exerçant des fonctions décisives dans les grandes entreprises du pays et l'importance des expériences à l'étranger dans les carrières de dirigeants d'entreprise. Cette approche nous semble la plus pertinente puisqu'elle ne tient pas uniquement compte des nationalités, mais aussi des cultures acquises au cours des parcours académiques et professionnels.

Très peu de recherches sur l'émergence d'une classe capitaliste transnationale ont été menées hors du cadre géographique occidental, notamment dans les pays en voie de développement. Si les résultats de l'ACM soulignent déjà la prise d'importance du capital international pour accéder aux postes de pouvoir dans le champ économique mexicain, ce chapitre se propose de mesurer précisément le degré d'internationalisation des dirigeants d'entreprise au Mexique, un pays frontalier des États-Unis et particulièrement ouvert à l'économie mondiale, à partir du traitement statistique des nombreuses variables de notre base de données, mais aussi d'une série d'entretiens.

1. Des dirigeants d'entreprise de dimension nationale

Dans la lignée des travaux de Hartmann (2011), il importe dans un premier temps de nous intéresser aux nationalités des dirigeants d'entreprise de notre corpus ainsi qu'à leurs carrières.

a. La place des dirigeants d'entreprise étrangers au Mexique

L'immigration au Mexique, au coeur de l'histoire des entreprises du corpus

De manière générale, le nombre d'étrangers sur le territoire mexicain n'a jamais dépassé 1% de la population totale. Le Mexique est un pays d'émigration et de transit de migrants illégaux cherchant à passer aux États-Unis, bien plus qu'un pays d'immigration. En 1990, on compte près de 696 mille étrangers enregistrés dans le pays, soit 0,80% de la population ; en 2015, ils sont 1,2 millions, soit 0,99% de la population (INEGI). Ces chiffres surestiment pourtant la réalité de l'immigration au Mexique puisqu'en 2015, parmi les individus enregistrés comme étrangers, plus de 876 mille étaient nés de parents mexicains aux États-Unis. Très peu d'étrangers vivent ainsi sur le territoire mexicain.

Pourtant, l'immigration a joué un rôle important dans la constitution des élites économiques du pays ; de nombreux fondateurs des principales entreprises du pays sont des immigrés ou des enfants d'immigrés. Jusqu'à la Révolution, le gouvernement mexicain du Porfiriato mène en effet une politique d'incitation à l'immigration afin de stimuler le développement économique du pays et de consolider le projet de nation. Selon certaines références historiques, la faible densité de population sur le territoire mexicain au début du XIXe siècle préoccupe alors le gouvernement qui décide d'avoir recours à l'immigration étrangère pour peupler les régions les moins habitées du pays. À partir de 1828 et pendant tout le XIXe siècle, des lois et accords internationaux sont élaborés afin de faciliter l'établissement d'étrangers sur le territoire mexicain. L'un des idéologues les plus importants du Porfiriato, Justo Serra, affirme qu'il faut « attirer des migrants de sang européen afin de les croiser avec les groupes indigènes » ; c'est selon lui la garantie du progrès et du développement du pays (Villegas, 1972 : 95).

De nombreux Espagnols arrivent ainsi au Mexique sous le Porfiriato et plusieurs d'entre eux sont à l'origine des principaux groupes privés nationaux. Juan Servitje Torrallardona quitte sa Catalogne natale pour le Mexique en 1904 et commence à travailler dans une boulangerie familiale créée par quelques uns de ses compatriotes du nom de La Flor de México. Sa femme, Josefina Sendra Grimau, originaire de Catalogne elle aussi, arrive quelques années plus tard au

Mexique, en 1914, pour rejoindre ses frères. En 1926, Juan commence à travailler à Pastelería Ideal qui produit du pain industriel ; quelques années après, il fonde sa propre boulangerie, El Molino. Son fils, Lorenzo, a alors dix ans. Ce dernier grandit au milieu de la farine, du lait et des oeufs et décide d'étudier la comptabilité à la *Universidad Nacional Autónoma de México* (UNAM) afin de pouvoir aider le négoce familial à se développer. Mais en 1937, son père décède subitement avant qu'il n'ait terminé sa licence et, à l'âge de dix-huit ans, Lorenzo se retrouve à la tête de la boulangerie de ses parents qu'il décide de moderniser. En 1945, il fonde Grupo Bimbo (Fraustro, 2016).

Un des autres fleurons industriels de l'immigration espagnole est Grupo Modelo, l'un des plus grands groupes de l'industrie de la bière jusqu'à sa vente en 2013 à Anheuser-Busch InBev. Né en 1860 dans une famille de paysans d'un petit village d'Espagne, don Braulio Iriarte Goyeneche part au Mexique à l'âge de dix-sept ans. Il commence à travailler comme employé dans une boulangerie et, trente ans plus tard, est déjà propriétaire de quatre-vingt magasins et de nombreux moulins à travers le territoire. En 1913, pour fonder la première usine de levure comprimée du pays, il s'associe avec plusieurs de ses compatriotes installés au Mexique, et notamment avec Pablo Diez Fernández. Ce dernier est né à Vegaquemada, dans la région de León en Espagne, le 29 juillet 1884. Il a étudié les lettres classiques et la philosophie à l'Institut municipal de Boñar et est entré dans un monastère dominicain. Quelques années plus tard, alors qu'il était sur le point d'être ordonné, il a décidé que le sacerdoce n'était pas sa vocation et s'est embarqué pour le Mexique où il a lui aussi commencé par travailler comme employé dans une boulangerie. En 1922, don Braulio et don Pablo s'associent à nouveau avec d'autres petits chefs d'entreprises originaires de Navarre en Espagne pour lancer la brasserie Cervecería Modelo. L'usine est inaugurée en 1925 dans la ville de Mexico. À la mort de don Braulio, don Pablo devient le président de la brasserie et choisit pour bras droit don Félix Aramburuzabala Lazcano-Iturburu, né au pays basque en 1886 dans la grande pauvreté. Ce dernier meurt en 1973 plus tard et cède ses parts à son fils Pablo Aramburuzabala Ocaranza (Varela, 2016).

En parallèle des deux expéditions militaires de la France au Mexique, des Français viennent également tenter leur chance de l'autre côté de l'Atlantique, et notamment des habitants d'un petit village des Alpes françaises, Barcelonnette (Gamboa, 2009). Les frères Arnaud, marchands de tissus, arrivent au Mexique en 1821 et sont bien vite rejoints par plusieurs de leurs

compatriotes. La plupart d'entre eux se lance dans l'industrie textile. Jean-Baptiste Ébrard installe ainsi en 1847 un comptoir dédié à la vente de vêtements dans le centre-ville de Mexico. Il importe la plupart de ses marchandises d'Europe depuis le port de Liverpool en Angleterre et décide de baptiser son magasin El Puerto de Liverpool. L'affaire fructifie et plusieurs hommes d'affaires français s'associent pour inaugurer en 1936 le premier grand magasin de la capitale. En 1965, l'entreprise entre en bourse et elle fait aujourd'hui encore partie de l'IPC, même si elle n'appartient pas à notre corpus. À l'heure actuelle, les familles d'origine française Michel, David, Guichard et Brémond contrôlent encore plus des trois quarts des actions du groupe.

Le gouvernement de Porfirio Diaz signe ainsi de nombreux traités d'amitié et de commerce avec des pays européens — le Royaume-Uni en 1826, la France en 1885 — mais incite également nombre d'Américains à venir s'installer dans le Nord du pays. C'est ainsi par exemple que John Francis Clemens Brittingham, né le 21 novembre 1859 dans le Missouri, arrive au Mexique dans l'État de Durango, à l'âge de vingt-quatre ans, pour se lancer dans les affaires. Il commence par fonder la société industrielle Jabonera de La Laguna, puis construit un véritable empire industriel, financier et commercial. Il participe notamment à la fondation de la Compagnie nationale mexicaine de commerce et d'exploitation, de l'usine de chaussures La Unión, de la plus grande usine de production d'énergie de la région, de la brasserie Cervecería Chihuahua, de l'usine de verre Vidriera Monterrey ainsi que de succursales de la Banque de Durango, de la Banque des mines de Chihuahua, de la Banque commerciale de Chihuahua et de la Banque de La Laguna ; mais surtout il est le principal investisseur dans l'usine fondée en 1906, Cementos Hidalgo, qui deviendra Cemex.

L'histoire de Joseph Maximilian Schnaider Jr., brasseur originaire du Missouri, est un autre exemple édifiant. En 1889, le Mexicain José Calderón Penilla débarque à Saint Louis pour l'inviter à fonder avec lui une brasserie. Schnaider accepte et déménage à Monterrey quelques semaines plus tard pour lancer le projet. Mais à peine arrivé au Mexique, il doit faire face au décès inattendu de son nouvel associé. Avec la veuve de ce dernier, Francisca Muguerza, et d'autres membres de la famille, il décide de reprendre le flambeau (Cázares, 2019). Le 8 novembre 1890, Joseph Schnaider, Isaac Garza, José A. Muguerza et Francisco G. Sada signent ainsi l'acte constitutif de la Cervecería Cuauhtémoc. L'investissement initial est de 150 000

pesos et 50% des actions appartiennent à l'Américain. C'est le début de l'histoire de Grupo Visa, à l'origine de deux groupes de notre corpus, Alfa et Femsa.

Enfin, au début du XXe, des centaines de migrants venus de Syrie et du Liban arrivent dans les ports mexicains de Tampico, Veracruz et Progreso, à la recherche de meilleures conditions de vie. Le Moyen-Orient est alors secoué par la fin de l'Empire ottoman, les tensions religieuses entre chrétiens et musulmans et de nombreux problèmes économiques. En 1938, 15 000 Libanais vivent au Mexique et plusieurs d'entre eux se lancent avec succès dans les affaires (Inclán, 1995). On peut citer par exemple la famille Chedraui, dont le patriarche Lázaro Chedraui Chaya fonde avec sa femme Anita Caram en 1920 un magasin appelé El Puerto de Beyrouth dans la ville de Xalapa de l'État de Veracruz ; les magasins Chedraui sont aujourd'hui l'une des principales chaînes de supermarchés du pays. La famille Saba, fondatrice du Grupo Saba — aujourd'hui le plus grand distributeur de médicaments et d'articles pour les pharmacies du pays — mais aussi de Grupo Xtra, est elle aussi originaire de Syrie. Mais le nom le plus connu de l'immigration libanaise au Mexique est évidemment celui de Carlos Slim Helú, fondateur de Grupo Carso, Grupo Financiero Inbursa et América Móvil. En 1902, son père, Julián Slim Haddad, arrive au Mexique par le port de Veracruz, à l'âge de quatorze ans, pour fuir le service militaire de l'Empire ottoman. Il déménage à Tampico, dans l'État de Tamaulipas, où sont déjà installés quatre de ses frères. La même année, sa future femme, doña Linda Helú naît dans le Nord du Mexique de deux migrants libanais, Wadiha Atta et José Helú, fondateur du premier journal de la communauté libanaise. En 1904, Julián Slim et son frère José créent le magasin La Estrella de Oriente dans le centre-ville de Mexico avec un capital de 25 800 pesos seulement. Dix ans plus tard, le magasin vaut 100 000 dollars et Julián Slim est propriétaire de nombreux édifices dans la ville. Son fils, Carlos Slim Helú, naît le 28 janvier 1940. Il commence très jeune à travailler dans le commerce familial et apprend de son père à gérer chaque semaine ses revenus et dépenses personnelles dans un livret d'épargne. À l'âge de douze ans, le petit Carlos achète ses premières actions de la banque Banamex et, une fois sa licence de comptabilité en poche, il se lance dans les affaires au travers de sa maison de courtage (Relea, 2016).

Ainsi, plusieurs groupes privés importants du pays ont été créés par des migrants venus tenter leur chance à la fin du XIXe et au début du XXe siècle au Mexique depuis l'Europe, les États-

Unis ou le Moyen-Orient. À partir de la Révolution, le pays met en place une politique plus nationaliste de restriction de l'immigration. En 1926, une nouvelle loi stipule, pour la première fois, que la migration sans papiers est un crime. Quatre ans plus tard, une nouvelle loi sur l'immigration est adoptée ; elle maintient les directives de la précédente et crée le conseil et le département des migrations. Cette politique de contrôle migratoire n'empêche pas l'arrivée de nouvelles vagues de migrants.

D'abord, au début des années 1920, le Mexique, où la première loi sur la tolérance religieuse a été publiée dans les années 1860, devient la terre d'asile de nombreux Juifs d'Europe centrale et orientale, mais aussi de Russes fuyant la révolution bolchévique. En 1949, le Comité central israélite du Mexique procède à un recensement et établit que 19 949 Juifs habitent dans la capitale ; la plupart viennent de Pologne, de Russie et de Lituanie. Plusieurs d'entre eux appartiennent aujourd'hui à l'élite économique du pays. Isaac Becker Kabacnik, administrateur de Banorte, est ainsi né en 1929, deux ans après l'arrivée de ses parents au Mexique depuis la Lituanie ; il est diamantaire, mais aussi fondateur d'une importante usine textile.

Ensuite, à la fin des années 1930 et 1940, plusieurs vagues de migrants arrivent au Mexique pour fuir les dictatures en Europe. Selon le site du Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés, entre 1939 et 1942, près de 20 000 républicains espagnols trouvent refuge de l'autre côté de l'Atlantique. L'histoire de Manuel Salvoch Oncins, directeur et administrateur de Empresas ICA, est à ce titre édifiante. Il est né en 1933 et arrivé au Mexique en 1946. Le 29 mars 1939, à 9h50, l'avant dernier jour de la guerre civile, son père Fructuoso Salvoch Gárate, commandant de l'aviation de l'armée républicaine, décolle à bord d'un avion Katiuska d'Albacete et atterrit à Oran sur le territoire français à 11h35 ; il laisse derrière lui en Espagne sa femme, Amparo Oncins. Ses trois enfants, Francisco, Manuel et Pilar, ont déjà été évacués en Union soviétique un an auparavant. Pour échapper à la Légion étrangère, il décide de tenter sa chance de l'autre côté de l'Atlantique et écrit, le 11 juin 1939, une lettre à l'attention du consul du Mexique à Alger pour lui demander l'asile. Il traverse le désert et s'embarque depuis Casablanca pour Cuba d'abord, avant de gagner le Mexique en juin 1942. Sa famille l'y rejoint en 1946 et l'ancien aviateur se lance dans de nombreux négoce, depuis la vente d'assurances jusqu'à la fabrication de jouets (Marín, 2012)

Les rares étrangers du corpus

Si l'immigration a joué un rôle important dans la constitution de l'élite économique mexicaine, on ne peut pour autant considérer les descendants de migrants présents dans notre corpus comme des étrangers. Même s'ils sont nés pour certains d'entre eux hors des frontières, ils sont arrivés à leur plus jeune âge et ont fait toutes leurs études au Mexique. Ainsi, par exemple, Juan Antonio Pérez Simón, ami d'enfance de Carlos Slim Helú et co-fondateur de Grupo Carso, né en 1941 en Espagne, mais arrivé au Mexique à l'âge de cinq ans, est considéré comme de nationalité mexicaine dans notre base de données.

Il aurait été intéressant de prendre en compte les double-nationalités, mais l'information s'est avérée très difficile à obtenir de manière systématique. À l'évidence, Emilio Azcárraga Jean, président-directeur général de Televisa, a la nationalité française ; il est le fils de la Française Nadine Jean dont le père était président du club hippique français à Mexico. De même, Hugo Salinas Price, président-directeur général de Grupo Elektra depuis 1952, a certainement la nationalité américaine ; il est le fils de l'Américaine Norah Price Waelchli et a étudié son lycée aux États-Unis. Ces informations demeurent pour autant fort difficiles à vérifier et nous avons dû choisir une nationalité principale. Sont donc étrangers dans notre corpus uniquement les individus nés à l'étranger et ayant fait leurs études hors du pays.

Tableau 37 : Nationalité principale des dirigeants d'entreprise du corpus

	Europe & reste du monde	Amérique latine	Mexique	USA	Total
Individus	19	20	486	50	575
% Individus	3.3%	3.5%	84.5%	8.7%	100%
KCM & Walmex uniquement	5	8	45	31	89
Total hors KCM & Walmex	14	12	441	19	486
% Individus hors KCM et Walmex	2.9%	2.5%	90.7%	3.9%	100%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Sur l'ensemble des dirigeants du corpus, 84,5% sont de nationalité mexicaine et 8,7% de nationalité étasunienne ; 3,5% viennent d'un autre pays d'Amérique latine et 3,3% d'Europe ou du reste du monde. À peine plus de 15% des individus présents dans notre base de données sont de nationalité étrangère. Si l'on exclut les administrateurs et directeurs de Wal-Mart de México (Walmex) et Kimberly-Clark de México (KCM) — deux filiales de groupes américains comptant donc automatiquement une proportion plus élevée d'étrangers dans leurs conseils d'administration que les multinationales et groupes privés au capital majoritairement mexicain —, on remarque que la proportion d'étrangers descend à 9%. Moins d'un dirigeant sur dix d'un groupe privé mexicain est originaire d'un autre pays ; et près de la moitié des dirigeants étrangers sont américains.

L'ouverture aux étrangers dans les grandes entreprises mexicaines est encore plus faible si on ne considère que les présidents et directeurs généraux. En 2015, seul un président des quinze sociétés de notre échantillon était d'origine étrangère. Il s'agit d'Enrique Ostalé Cambiaso, directeur général de Wal-Mart de México. Né au Chili en 1960, il fait ses études de licence d'ingénieur à l'Université Adolfo Ibáñez de Santiago du Chili avant de partir étudier un master de finances à la London School of Economics (LSE) au Royaume-Uni. Il commence sa carrière en 1989 dans la chaîne de supermarchés chiliens, Distribución y Servicio (D&S), dont il devient quinze ans plus tard directeur général. En 2008, D&S est vendue à Wal-Mart Stores et Enrique Ostalé est nommé directeur général de Walmart Chili, puis en 2013 de Walmart Amérique latine. En 2015, il est nommé directeur général de Wal-Mart de México y Centroamérica. Il reste en poste moins d'un an et devient ensuite directeur général de Walmart Latin America, India and Africa. Son poste de direction dans une entreprise mexicaine n'est qu'un tremplin dans sa carrière au sein d'une multinationale américaine. Il est intéressant de noter que Wal-Mart de México, depuis 2003 — c'est-à-dire quatre ans après le rachat du groupe mexicain Grupo Cifra par la multinationale américaine — n'a jamais nommé de directeur général mexicain. Uniquement des étrangers présents dans notre base de données : Eduardo Castro Wright, Équateur ; Eduardo Solórzano Morales, Nicaragua ; Scot Rank Crawford, États-Unis. Plusieurs journalistes économiques, comme César Martínez Aznárez de Forbes (2017), se sont interrogés sur cette politique du groupe américain au Mexique sans jamais affirmer de réponse : le Mexique serait-il le pays du tremplin pour des Sud-Américains avant d'obtenir des postes aux États-Unis ?

La nomination de directeurs étrangers serait-il pour la multinationale américaine une stratégie de protection contre les risques de conflits d'intérêt et de scandales de corruption ?

À l'exception de Wal-Mart de México, il semble difficile d'accéder à un poste de direction dans l'un des principaux groupes du pays en tant qu'étranger. Même les banques mexicaines rachetées par des groupes financiers étrangers au tournant des années 2000 ont des directeurs généraux mexicains. Les rares étrangers qui accèdent à un poste d'administrateur dans des groupes privés mexicains sont soit des investisseurs étrangers importants — Herbert A. Allen III (Televisa), Ana Patricia Botín O'Shea (Televisa), Royce Caldwell (América Móvil), etc. — ; soit des managers d'entreprises étrangères ayant investi dans l'entreprise mexicaine — comme Michael J. Viola et Rayford J. Wilkins, managers de AT&T et administrateur de América Móvil ; soit des fonctionnaires de grandes institutions internationales comme le FMI ou la Banque mondiale — André Cracco (Femsa), Julio Lastres (Banorte), Paul Helmut (Femsa), Andreas Raczynski (Industrias Peñoles), etc.

Il est d'ailleurs intéressant de noter que dans les statuts de 1974 du *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio* (CMHN) — l'organisation patronale sélective du pays qui réunit les quarante principaux dirigeants d'entreprise du pays —, il est spécifié qu'aucun individu de nationalité étrangère ne peut être membre de l'association (Briz, 2002 : 88). Le texte évolue dans les statuts de 1995 : « Tout étranger qui, dans l'acte de constitution ou à quelque moment ultérieur, acquiert un intérêt ou une participation dans l'association, sera considéré par ce simple fait comme Mexicain. Ce qui veut dire qu'il vaut mieux renoncer pour lui à la protection de son gouvernement » (Briz, 2006 : 69). À l'heure où l'ALENA vient pourtant d'entrer en vigueur au Mexique, les dirigeants d'entreprise étrangers ne semblent pas bienvenus dans les organisations patronales mexicaines d'orientation nationaliste.

Ce n'est pas un cas isolé. Dans son étude sur les directeurs généraux et présidents des cent groupes les plus importants en Chine, Allemagne, France, Angleterre, Japon et États-Unis, ainsi que dans les cinquante groupes les plus importants d'Italie et d'Espagne entre 2005 et 2007, Hartman (2011) note que la proportion d'étrangers à la tête de l'un de ces groupes est d'environ 5% ; au Mexique, elle est de 6%. Il est donc possible de conclure qu'au Mexique, comme dans la plupart des grandes puissances économiques, les dirigeants d'entreprise sont principalement des nationaux. Il importe pourtant de se demander si l'ouverture du pays à la mondialisation dans les années 1990 a favorisé l'accès d'étrangers à des postes de direction.

Tableau 38 : Nationalité principale des dirigeants d'entreprise du corpus en fonction de leur décade de naissance

	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	Total
Mexique	6	21	54	105	148	113	35	4	486
Étranger	0	2	6	15	30	33	3	0	89
Total	6	23	60	120	178	146	38	4	575
% Étranger	0%	9%	10%	13%	17%	23%	8%	0%	15%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Les effectifs étant très faibles pour les années 1910 et les années 1980, il est difficile de prendre ces générations en compte dans l'analyse. Ce tableau nous montre qu'un plus grand nombre d'étrangers nés dans les années 1950 et 1960 ont pu avoir accès à des postes de direction dans les grands groupes privés mexicains, en comparaison des générations précédentes. Ces derniers sont effectivement arrivés au sommet de leur carrière après les années 1990 et l'ouverture du Mexique aux investissements étrangers. L'analyse proposée par Hartmann (2011) sur ce point pose ainsi question :

On a réparti les dirigeants en deux cohortes, ceux nés avant et ceux nés après 1950. La deuxième cohorte se distingue surtout de la première par le fait que ses membres ont effectué la majeure partie de leur carrière professionnelle dans le contexte de la mondialisation montante des marchés dans les années 1980. Dans cette optique, il est tentant de faire l'hypothèse que cette évolution a sensiblement favorisé l'augmentation du nombre des étrangers aux postes de direction des grands groupes ainsi que celle du nombre et de la portée des expériences acquises à l'étranger par les dirigeants nationaux. Si l'on considère d'abord la répartition par classes d'âge des dirigeants étrangers dans les trois pays qui permettent une comparaison, parce qu'ils comptent plus d'un ou deux dirigeants étrangers, le résultat est surprenant. En effet, les étrangers ne sont pas plus jeunes, mais au contraire bien plus âgés que les dirigeants nationaux. C'est notamment le cas dans les deux pays qui présentent le taux d'internationalisation le plus élevé. En Grande-Bretagne, le groupe des plus âgés est surreprésenté de plus de 50 % et en Allemagne de plus du double, ce qui ne semble pas aller dans le sens d'une tendance à l'internationalisation. (Hartmann, 2011 : 13)

L'analyse d'Hartmann ne tient en effet pas compte du fait que la diminution du nombre d'étrangers nés dans les années 1970 pourrait s'expliquer par le fait que ces derniers ont au maximum quarante-cinq ans en 2015 et ne sont pas encore arrivés au sommet de leur carrière.

Si l'on peut supposer une légère augmentation de l'accès de dirigeants étrangers à des postes de pouvoir dans les groupes privés mexicains depuis les années 1990, leur proportion reste minime et dans la lignée des travaux d'Hartmann (2011), on peut conclure qu'au Mexique comme ailleurs, il n'y a pas « d'internationalité des dirigeants ». Pourtant, d'après ce dernier :

Un tableau plus favorable se dessine lorsqu'au lieu de considérer le nombre d'étrangers, on considère les expériences acquises à l'étranger par des dirigeants travaillant dans leur propre pays, ce que l'on nomme « transnationalité ». Dans ce domaine, les pourcentages sont, en règle générale, nettement plus élevés. Ainsi, même dans les cas les moins probants (entreprises espagnoles et américaines), au moins un dixième des dirigeants disposent d'une telle expérience. (2011 : 13).

Observe-t-on le même phénomène au Mexique ?

b. Des trajectoires professionnelles mexicano-mexicaines

Des carrières ancrées dans un cadre national

Il importe désormais de s'intéresser aux trajectoires professionnelles des individus de notre base de données. Ont-ils travaillé à l'étranger ? À quel moment de leur carrière ? Et pour quelle durée ? Dans la base de données, nous avons décidé de tenir compte des expériences de moins d'un an réalisées à l'étranger, généralement sous la forme de stages rémunérés en parallèle des études de Master. En revanche, nous nous sommes exclusivement concentrés sur les carrières exécutives ; lorsqu'un Américain siège au conseil d'administration de Wal-Mart de México ou de Televisa, mais a vécu et développé toute sa carrière professionnelle aux États-Unis, nous ne pouvons pas considérer qu'il a acquis une expérience à l'étranger. Il siège au conseil d'une entreprise étrangère uniquement parce qu'il est actionnaire ou dirigeant de la maison-mère.

Tableau 39 : Expérience professionnelle à l'étranger des dirigeants d'entreprise du corpus

	Expérience professionnelle à l'étranger	Aucune expérience professionnelle à l'étranger	Total
Individus	109	466	575
% Individus	19%	81%	100%
KCM & Walmex uniquement	63	26	89
Total hors KCM & Walmex	46	440	486
% Individus hors KCM et Walmex	9.5%	90.5%	100%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

81% des membres de notre corpus n'ont jamais eu d'expérience professionnelle à l'étranger et ont développé l'intégralité de leur carrière dans leur pays d'origine. Le pourcentage passe à 90,5% lorsqu'on exclut de la base de données les dirigeants de multinationales étasuniennes implantées au Mexique — Wal-Mart de México et Kimberly-Clark de México — qui pourraient avoir une autre politique de carrière en interne et être plus internationales que les groupes mexicains. Seul un dirigeant sur dix au Mexique a une expérience professionnelle à l'étranger d'au moins un an.

Si l'on considère la nationalité des individus du corpus, 85,4% des 486 dirigeants mexicains et 86% des 50 dirigeants américains n'ont jamais eu d'expérience à l'étranger au cours de leur carrière professionnelle. La proportion est ainsi similaire au Mexique et aux États-Unis, mais aussi dans le reste du monde si l'on s'appuie sur les résultats des recherches d'Hartmann (2011), selon lesquels au moins 10% des dirigeants ont eu une expérience professionnelle à l'étranger dans la plupart des puissances économiques aujourd'hui.

Pour mieux comprendre le processus d'internationalisation des dirigeants d'entreprise, il importe de regarder de plus près leur carrière professionnelle.

Tableau 40 : Pays d'expatriation des dirigeants mexicains du corpus au cours de la carrière

	USA	Europe	Latam	USA + Europe	USA + Latam	Partout	Autre	Total
Individus	40	12	8	2	3	2	4	71
% Individus	56%	17%	11%	3%	4%	3%	6%	100%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

La plupart des Mexicains choisissent ainsi les États-Unis pour s'expatrier au cours de leur carrière. 66% des 71 dirigeants mexicains ayant fait une partie de leur carrière à l'étranger sont passés par les États-Unis au cours de leur carrière professionnelle — soit les deux tiers — et 56% ne sont jamais allés ailleurs qu'aux États-Unis. L'Europe est la seconde destination des Mexicains décidant de s'expatrier temporairement ; l'Amérique latine n'arrive qu'en troisième position. On peut donc en déduire qu'il est plus bénéfique pour la carrière d'un dirigeant mexicain de partir travailler dans un pays dit « développé » et notamment dans une entreprise étasunienne que dans un pays culturellement lié au Mexique car de langue espagnole.

Par ailleurs, comme l'explique Hartmann (2011 : 13), « pour une évaluation de la portée réelle de cette transnationalité, il convient de prendre en compte la durée du séjour à l'étranger. Une transnationalité effective, c'est-à-dire une familiarisation réelle avec une culture étrangère, est loin de pouvoir s'acquérir en quelques mois ». Quelle est donc la durée moyenne des expériences à l'étranger des Mexicains ?

Tableau 41 : Durée de l'expatriation des dirigeants mexicains au cours de leur carrière

	Court	Long	Total
Individus	46	25	71
% Individus	65%	35%	100%

Tableau 42 : Moment de l'expatriation des dirigeants mexicains au cours de leur carrière

	Début de carrière	Fin de carrière	Toute la carrière	Total
Individus	40	28	3	71
% Individus	56,5%	39,5%	4%	100%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Nous considérons une expérience professionnelle à l'étranger de moins de deux ans comme courte et de plus de deux ans comme longue. 65% des dirigeants mexicains passés par l'étranger l'ont fait pour une durée très brève au cours de leur carrière professionnelle. Et 56% d'entre eux l'ont fait au début de leur carrière. Au terme de cette analyse, on peut conclure que de manière générale, une absence prolongée du Mexique n'a pas d'impact positif sur la carrière des dirigeants d'entreprise, bien au contraire. Les modèles de carrière nationale continuent de s'imposer ; et la nécessité de développer des réseaux au sein du pays ne favorise pas l'expatriation sur le long-terme. En dépit de sa proximité avec les États-Unis et de l'extrême ouverture de son économie, le Mexique ne diffère pas sur ce point des constats dressés dans les pays européens (Wagner, 2005).

Cette prééminence des cercles nationaux confirme la place centrale de la durée dans l'efficacité de la domination sociale. Les compétences nouvelles des managers internationaux ne peuvent rivaliser avec la légitimité que confère l'enracinement sur le territoire. Parmi les intérêts de cette inscription territoriale, les liens tissés avec les réseaux politiques nationaux, voire régionaux, sont essentiels. (Wagner, 2005 : 22)

Les exceptions à la règle : les cas d'expatriation au cours de la carrière

Quelques cas font exception. D'après les études de trajectoire que nous avons menées, trois cas peuvent expliquer le choix d'une expatriation temporaire pour des Mexicains souhaitant faire carrière dans de grands groupes privés.

D'abord, de nombreux « professionnels » de notre base de données — avocats, financiers, consultants — ont tendance à travailler dans un cabinet à l'étranger tout en menant — ou juste après avoir terminé — leurs études de master aux États-Unis. C'est le cas par exemple de Ricardo Maldonado Yáñez, administrateur de Banorte, et de Mauricio Ibáñez Campos, directeur

juridique de Grupo México ; tous deux ont travaillé pendant deux ans aux USA dans le cabinet d'avocat White & Case LLC — de 1993 à 1995 pour le premier ; de 1997 à 1999 pour le second — tout en réalisant un master de droit à University of Chicago pour le premier et Columbia University pour le second. L'expérience professionnelle hors des frontières permet à ces derniers de consolider les connaissances acquises dans des universités américaines et de se familiariser avec la culture d'entreprise nord-américaine.

Raúl Morales Medrano, expert comptable dans le cabinet Chévez, Ruíz, Zamarripa y Cía et administrateur de Televisa, explique en entretien :

La concurrence est chaque jour plus forte dans le monde professionnel. Il me semble donc important de se former non seulement au Mexique, mais aussi, si possible, aux États-Unis ou dans un autre pays. Dans les domaines de la finance, du droit ou de la technologie notamment, le passage par l'étranger devient obligatoire pour pouvoir faire carrière au Mexique dans un environnement extrêmement compétitif. [...] Dans ma jeunesse, on en était encore au début des traités internationaux, et j'ai pensé que c'était décisif d'acquérir une expertise sur le sujet afin de pouvoir exceller dans les discussions techniques sur ces questions.

Pour les « professionnels » de notre corpus, la formation académique et professionnelle à l'étranger est de plus en plus essentielle afin de comprendre le droit et la culture d'entreprise des pays occidentaux. Fernando Elizondo Barragán, ancien directeur juridique de Alfa et directeur général de Grupo Salinas, explique au cours d'un entretien :

J'ai obtenu mon diplôme d'avocat en 1970 et je suis tout de suite parti faire un Master en droit comparé à New York University. D'abord, des avocats très reconnus m'avaient dit beaucoup de bien de cette formation. Et puis j'étais convaincu que les avocats qui sortaient tout juste de l'université avaient l'esprit trop rigide. On avait appris qu'il fallait appliquer la loi à la lettre, mais en réalité il y a plusieurs façons de plumer un canard, non ? C'est pour ça qu'on trouve dans le monde différentes solutions pour traiter un même problème. Je voulais élargir mes horizons. Je voulais devenir avocat d'affaires et les grandes entreprises mexicaines étaient toutes en lien avec des entreprises étrangères, notamment américaines, qui appliquaient les principes de la common law et non du droit romain. Je voulais apprendre tout ça pour pouvoir me faire comprendre d'avocats internationaux et de grands cabinets américains. Ça a été très utile pour moi.

Ensuite, de nombreux héritiers ou managers, qui se destinent à un poste élevé dans un groupe privé mexicain dont les opérations sont particulièrement internationalisées, s'expatrient un temps pour mieux comprendre le fonctionnement de la multinationale.

On peut évoquer par exemple la carrière de Juan Antonio González Moreno — fils de Roberto González Barrera, fondateur de Gruma et racheteur de Banorte. Juan Antonio gravit progressivement les échelons de l'entreprise familiale. Il commence par travailler deux ans au

Mexique dans une filiale du groupe (1980-1982) avant de partir plus de vingt ans à l'étranger. Il est d'abord nommé directeur des ventes, puis directeur général de Azteca Milling/Mission Foods, la filiale de Gruma aux États-Unis ; il part ensuite entre 2004 et 2011 à l'autre bout du monde, comme directeur général de Gruma Asie et Océanie. Ce n'est qu'en 2012 qu'il revient au Mexique pour être nommé président et directeur général de Gruma.

La carrière de Francisco Javier Garza Zambrano, héritier de la famille d'actionnaires majoritaires de Cemex, est similaire. Il commence sa carrière chez Cemex au Mexique entre 1988 et 1992 puis devient directeur des opérations de Cemex États-Unis (1992-1994), directeur général de Cemex Venezuela et Panama (1994-1996) avant d'être nommé directeur du commerce international de Cemex monde et de pouvoir rentrer au Mexique.

Certains managers qui font toute leur carrière au sein de la même multinationale mexicaine ont des trajectoires similaires. C'est le cas par exemple de Fernando Ángel González Olivieri, aujourd'hui directeur général de Cemex. Il commence à travailler pour le groupe en 1989 en tant que directeur adjoint des ressources humaines avant de devenir directeur adjoint de la planification stratégique. En 1998, il est nommé directeur général de Cemex Venezuela, en 2001 de Cemex Asie, en 2003 de Cemex Amérique du Sud et Caraïbes, en 2005 de Cemex Europe, et enfin en 2007 de Cemex Europe, Asie et Moyen-Orient. En 2009, il est rapatrié au Mexique pour être nommé directeur financier adjoint du groupe et enfin directeur général en 2014.

Enfin, de nombreux managers qui travaillent au Mexique dans une filiale d'un groupe étranger se doivent de faire un bref passage dans la maison-mère afin de pouvoir accéder à des postes plus élevés.

Prenons l'exemple de Luis Javier Peña Kegel, administrateur de Banorte. En 1983, quelques semaines après la nationalisation des banques, il commence à travailler chez Banamex au Mexique. Il n'est pas licencié au moment de la privatisation en 1992 et continue de monter en grade au sein du groupe bancaire. Pourtant, lorsqu'en 2001, la banque est rachetée par le groupe financier nord-américain Citigroup, il part travailler États-Unis, d'abord dans une filiale, California Commerce Bank, puis comme directeur du développement en Amérique du Nord de Citigroup. Lorsqu'il revient au Mexique quelques années plus tard, il peut prétendre à des postes beaucoup plus élevés. Il est ainsi nommé successivement directeur général de Grupo Financiero Banorte en 2004, puis de Grupo Financiero HSBC en 2008.

Si la plupart des dirigeants d'entreprise mexicains ont des trajectoires professionnelles strictement nationales, 10% d'entre eux s'expatrient temporairement à l'étranger afin de pouvoir monter en grade à leur retour dans les entreprises nationales. Certaines multinationales comme Cemex notamment semblent ainsi valoriser les carrières au sein de l'entreprise à l'étranger.

L'importance croissante de l'expatriation au cours de la carrière

Avant de conclure, il importe de se demander si l'on observe une internationalisation croissante des trajectoires professionnelles depuis les années 1990. Les grands dirigeants mexicains sont-ils amenés à passer plus de temps à l'étranger au cours de leur carrière depuis la signature des traités de libre-échange ? Constate-t-on chez les jeunes dirigeants une propension sensiblement plus élevée à l'internationalité que chez leurs aînés ?

Tableau 43 : Expatriation des dirigeants mexicains au cours de la carrière en fonction de leur décade de naissance

	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	Total
Dirigeants mexicains ayant une expérience professionnelle à l'étranger	1	2	2	18	21	14	12	1	71
Total dirigeants mexicains	6	21	54	105	148	113	35	4	486
% par décade de naissance	17%	10%	4%	17%	14%	12%	34%	25%	

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Comme nous l'avons expliqué un peu plus haut, les effectifs étant très faibles pour les années 1910 et 1980 ; il est donc difficile de prendre ces générations en compte dans l'analyse. La proportion de dirigeants d'entreprise mexicains, nés entre les années 1920 et 1960, et ayant fait une partie de leur carrière à l'étranger, reste faible sur toute la période. En revanche, on observe une nette augmentation à partir des années 1970 ; il s'agit donc d'individus ayant débuté leur vie professionnelle après la transition et l'ouverture économique du pays.

Contrairement aux résultats trouvés par Hartmann (2011) dans les grandes puissances mondiales, selon lesquels les dirigeants les plus jeunes privilégient des séjours d'une durée inférieure à deux ans contrairement à leurs aînés, les séjours professionnels à l'étranger des jeunes Mexicains nés dans les années 1970 sont tout aussi courts que ceux de leurs aînés.

L'augmentation croissante du nombre d'expériences professionnelles à l'étranger chez les jeunes dirigeants nous permet en revanche de conclure que pour accéder à un poste de direction au Mexique, il est de plus en plus nécessaire de bénéficier d'une expérience professionnelle à l'étranger.

Au terme de cette analyse, il semble difficile de conclure à une internationalisation des élites économiques mexicaines. Non seulement très peu d'étrangers ont accès à des postes de direction dans les groupes privés mexicains, mais la plupart des dirigeants d'entreprise nationaux n'ont pas eu la moindre expérience professionnelle à l'étranger. S'expatrier trop longtemps semble représenter un risque de perte d'influence au moment des nominations à des postes de direction ; loin de favoriser la carrière, l'expatriation risque de la freiner. Il est intéressant de noter que le Mexique n'est pas un cas isolé ; l'ensemble des puissances économiques mondiales aujourd'hui favorisent encore les modèles de carrière nationaux (Hartmann, 2011 ; Wagner, 2012).

Pourtant, depuis l'ouverture économique du pays à l'étranger, l'internationalisation des opérations et l'augmentation des capitaux étrangers, on note une légère augmentation du nombre d'étrangers accédant à des postes de direction au sein des groupes privés mexicains et une valorisation croissante de l'expérience professionnelle internationale. Par ailleurs, de nombreux dirigeants d'entreprise mexicains s'insèrent désormais dans des réseaux internationaux et siègent notamment aux conseils d'administration de multinationales étrangères. Il importe de citer quelques exemples. José Antonio Fernández Carbajal, président Femsa, est devenu vice-président de Dutch Heineken Holding, suite à la fusion du groupe avec la branche Femsa Cerveza. Lorenzo Zambrano Treviño, président directeur général de Cemex jusqu'à sa mort en 2014, était administrateur de la multinationale américaine IBM et de la banque Citigroup.

Dans ce contexte, il convient de se demander comment les grands groupes privés mexicains se sont adaptés à une nouvelle culture d'entreprise internationale sans pour autant compter un nombre croissant d'étrangers en leur sein ni envoyer leurs dirigeants se former professionnellement hors des frontières.

2. L'internationalisation de la culture d'entreprise au Mexique

L'internationalité des dirigeants d'entreprise ne dépend pas uniquement de leur parcours professionnel à l'étranger ; le parcours académique joue également un rôle essentiel. La formation académique des dirigeants d'entreprise mexicains sera analysée en détail au chapitre 9, mais il importe d'ores et déjà de se pencher sur le choix de certains d'entre eux de réaliser une partie ou l'intégralité de leur scolarité à l'étranger. Le choix d'étudier hors de son pays d'origine peut être justifié de deux manières. D'un côté, si l'on considère que le diplôme universitaire joue le rôle d'un certificat de connaissances acquises, les études à l'étranger doivent permettre aux individus d'acquérir un savoir ou du moins des compétences particulières légitimant leur accès à des postes de pouvoir dans leur pays d'origine. De l'autre, s'intégrer dans une institution académique étrangère suppose d'entrer en contact avec des individus destinés à une trajectoire similaire dans un autre pays et donc de se créer un réseau à l'international (Bourdieu, 1989). En effet, « la formation scolaire n'a pas seulement un impact sur ce que l'on sait, mais aussi sur qui l'on connaît » (Naudet et al., 2018 : 312).

a. La formation académique à l'étranger, un passage obligé

L'importance de la formation académique à l'étranger

Si une minorité de grands dirigeants d'entreprise mexicains s'expatrient au cours de leur parcours professionnel, une proportion beaucoup plus grande fait le choix de réaliser une partie ou l'intégralité de leur scolarité à l'étranger.

Tableau 44 : Formation académique à l'étranger des dirigeants mexicains du corpus

	Pas de formation à l'étranger	Formation à l'étranger	Total
Individus	307	179	486
% Individus	63%	37%	100%

Tableau 45 : Pays des formations académiques à l'étranger des dirigeants mexicains du corpus

	USA	USA + Europe	Europe	Latam	n/d	Total
Individus	149	9	18	1	2	179
% Individus	83%	5%	10%	1%	1%	100%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Sur les 486 Mexicains de notre corpus, plus du tiers — soit 37% — ont fait l'intégralité ou une partie de leurs études à l'étranger. La proportion augmente à 42% si l'on considère exclusivement les individus nés depuis les années 1950. La grande majorité d'entre eux — soit 88% — ont réalisé l'intégralité ou une partie de leur parcours académique aux États-Unis, tandis que seulement 15% d'entre eux ont fait le choix de partir en Europe. À l'échelle du pays, plus de la moitié des étudiants mexicains en mobilité internationale en 2011 font le choix de partir aux États-Unis (Garcia et Wagner, 2015) ; l'attrait pour le voisin du Nord semble encore plus fort parmi la population des dirigeants d'entreprise.

Les études à l'étranger se font essentiellement au niveau master. Seuls 5% des dirigeants mexicains du corpus, diplômés à notre connaissance d'une licence, ont fait leurs études aux États-Unis et 6% à l'étranger. En revanche, au niveau master, 62% des deux-cents dirigeants mexicains diplômés d'un master l'ont obtenu aux États-Unis et 70% à l'étranger. La plupart des futurs dirigeants d'entreprise partent donc à l'étranger à la fin de leurs études supérieures, au moment de la spécialisation de master.

À titre de comparaison, sur les 50 dirigeants américains de notre corpus diplômés d'une licence, 49 d'entre eux ont obtenu leur diplôme aux États-Unis — pour le dernier individu, l'information n'est pas disponible. Quant aux 28 dirigeants américains diplômés d'un master, ils l'ont tous reçu aux États-Unis. Aucun dirigeant américain du corpus n'a fait le choix d'étudier

hors de son pays d'origine. La formation à l'étranger semble donc jouer un rôle bien plus important au sein de l'élite économique mexicaine qu'étasunienne.

Executive programs

De nombreux dirigeants d'entreprise mexicains partent également aux États-Unis dans le cadre de programmes courts de formation ou *executive programs*. Ces programmes, dispensés sur une durée brève ou en parallèle des activités professionnelles au cours d'une formation continue, portent généralement sur la connaissance d'industries spécifiques, l'amélioration de compétences de leadership, telles que la négociation, la persuasion ou le travail d'équipe, ou l'acquisition de compétences techniques notamment en finances. Les programmes les plus longs proposent des formations complètes au management, telles que le *Management Advanced Program* (AMP).

Au sein de notre corpus, nous savons que 43 des 486 dirigeants mexicains, soit 9%, ont suivi une formation similaire dans une université nord-américaine, mais nous pouvons légitimement supposer que la proportion réelle est bien plus élevée. En effet, seuls les dirigeants mexicains inscrits sur le réseau LinkedIn mentionnent ce type de programmes ; pour les autres, nous n'avons pas pu trouver l'information.

Les universités nord-américaines fréquentées par les dirigeants mexicains

Il importe par ailleurs d'observer le nom des universités américaines choisies par les dirigeants mexicains. S'agit-il des meilleures universités étasuniennes selon les classements ? S'agit-il des universités au sein desquelles étudient les grands dirigeants des États-Unis ?

Le système d'éducation supérieure aux États-Unis comprend quatre catégories d'institutions : les universités publiques d'État et les universités privées — elles décernent dans les deux cas un diplôme de licence en quatre ans — ; les collèges communautaires (établissements d'enseignement supérieur de cycle court qui décernent un diplôme en deux ans ou *associate degree* qui peut permettre ensuite le transfert dans une université) ; et les instituts de technologie.

Il existe de nombreux classements pour déterminer les meilleures universités publiques et privées du pays. Les classements proposés par la revue Forbes, le magazine U.S. News & World Report et le site UniversityBenchmarks.com, ainsi que l'appellation *Ivy league colleges* — groupe de huit universités privées, anciennes et prestigieuses du Nord-Est des États-Unis — ont permis de déterminer les vingt universités considérées comme les meilleures des États-Unis.

Les tableaux ci-dessous présentent la liste des principales universités américaines choisies par les dirigeants d'entreprise du corpus — de nationalité mexicaine et étatsunienne — pour suivre une formation de Licence ou de Master. Toutes les universités de second rang ont été rassemblées en une même catégorie : « universités hors classement ».

Tableau 46 : Universités des USA choisies par les dirigeants d'entreprise du corpus en licence

Undergraduate - Université aux USA	Dirigeants mexicains	Dirigeants américains
Universités hors classement	10	37
Berkeley University		1
Cornell University		1
Georgetown University	1	
Massachusetts Institute of Technology	2	
Stanford University	6	1
UCLA	1	1
University of Michigan		1
University of Texas	1	4
University of Wisconsin		1
Yale University	1	2
Total	22	49

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Tableau 47 : Universités des USA choisies par les dirigeants d'entreprise du corpus en maîtrise et doctorat

Graduate - Université aux USA	Dirigeants mexicains	Dirigeants américains
Universités hors classement	19	13
Berkeley University	1	
Columbia University	6	1
Cornell University	4	
Georgetown University	2	
Harvard University	13	5
John Hopkins University	1	
Massachusetts Institute of Technology	6	1
Northwestern University	3	1
New York Univeristy	3	
Stanford University	24	1
UCLA	5	1
University of Chicago	8	4
University of Michigan	2	
University of Pennsylvania	6	1
University of Texas	17	
University of Wisconsin-Madison	3	
Total	123	28

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Comme le montre le premier tableau, plus de la moitié des dirigeants mexicains de notre corpus — 12 sur 22 individus — ayant obtenu une licence aux États-Unis l'ont fait dans l'une des vingt meilleures universités du pays, tandis que c'est le cas de seulement 24% des dirigeants américains de notre corpus — 12 sur 47 individus. L'écart est encore plus significatif au niveau master. 82% des dirigeants mexicains — 87 sur 123 individus — et seulement 54% des dirigeants américains — 15 sur 28 individus — diplômés d'un master aux États-Unis l'ont fait dans l'une des meilleures universités du pays.

Si l'on se réfère à des études plus exhaustives sur les dirigeants d'entreprise américains, on peut affirmer qu'à l'échelle du pays, plus de la moitié des 50 plus hauts dirigeants d'entreprise américaines sont diplômés de collèges d'État, de collèges municipaux ou communautaires (Sowell, 2008) et que moins d'un tiers des dirigeants de Fortune 500 sont titulaires d'un master d'une université de la *Ivy League* (Martelli et Abels, 2010).

À l'inverse, vingt-quatre dirigeants mexicains de notre base de données ont fait un master à Stanford University, treize à Harvard University, huit à University of Chicago, six au Massachusetts Institute of Technology, six à Columbia University, six à University of Pennsylvania et dix-sept à University of Texas qui, en plus d'être une université reconnue, présente l'avantage d'être située près de la frontière avec le Mexique.

Il semble donc que le prestige des universités américaines joue un rôle plus important dans l'accès aux postes de direction en entreprise au Mexique qu'aux États-Unis.

L'influence des diplômes nord-américains sur la carrière des dirigeants mexicains

Afin de mesurer l'importance des diplômes universitaires nord-américains dans le champ du pouvoir économique au Mexique, il convient d'observer à quels types de fonctions ces derniers donnent accès.

Tableau 48 : Position de pouvoir des dirigeants mexicains du corpus en fonction de leur formation académique à l'étranger

Études à l'étranger	Positions de pouvoir			
	Aucune	PDG	Politique	Total
Non	215	82	7	304
Oui : aux USA	95	56	7	158
Non : hors USA	13	4	2	19
n/a - n/d	4	1	-	5
Total	327	143	16	486
% ayant étudié aux USA	29%	39%	44%	
% ayant étudié à l'étranger	33%	42%	56%	

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Si un tiers des dirigeants mexicains de notre corpus ont fait l'intégralité ou une partie de leurs études aux États-Unis, la proportion augmente lorsque l'on considère les principales positions de pouvoir du champ économique : les présidents et directeurs généraux de grands groupes ainsi que les fonctionnaires liés à l'élaboration des politiques publiques économiques — les ministres, directeurs d'organisations internationales, gouverneurs de la banque centrale ou d'États fédéraux (« politique » dans le tableau).

On remarque ainsi que 44% des dirigeants de notre corpus de nationalité mexicaine ayant une position de pouvoir politique dans leur pays ont fait leurs études aux États-Unis, proportion qui augmente à 56% si l'on prend en compte tous ceux qui ont fait leurs études à l'étranger. De la même manière, 39% des présidents et/ou directeurs généraux mexicains des principaux groupes du pays ont étudié aux États-Unis, proportion qui s'élève à 42% si l'on considère tous ceux qui ont fait leurs études à l'étranger.

En revanche, parmi les individus du corpus n'ayant pas de position de pouvoir — administrateurs ou membres des comités exécutifs de groupes, fonctionnaires publics hors ministres et gouverneurs— seuls 29% ont fait leurs études aux États-Unis et 33% à l'étranger. Si la part de dirigeants d'entreprise ayant fait leurs études à l'étranger reste élevée dans tout le corpus, elle augmente lorsqu'on s'approche des sphères du pouvoir. On peut donc affirmer que la formation aux États-Unis facilite l'accès à des positions de pouvoir dans le champ économique, qu'il s'agisse des principaux groupes privés du pays ou des principaux décideurs en matière de politique économique.

Ainsi, si les trajectoires professionnelles des dirigeants d'entreprise mexicains se déroulent généralement dans un cadre strictement national, ce n'est pas le cas des trajectoires académiques. Il semble être de plus en plus nécessaire pour les dirigeants d'entreprise mexicains d'avoir un diplôme d'une université nord-américaine réputée afin de pouvoir accéder à un poste de pouvoir dans leur pays d'origine.

On peut se demander si cela signifie que la formation à l'étranger est perçue au Mexique comme un moyen de gagner en « capital humain » (Becker, 1964) ; le capital humain étant défini comme « l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc. ». La formation académique à

l'étranger permet-elle aux dirigeants d'acquérir des connaissances et compétences spécifiques, impossibles à acquérir au Mexique ? Manuel Aznar Nicolás, qui a obtenu un master en droit à University of Chicago en 1984 et est aujourd'hui administrateur de Banorte, explique qu'il ne s'agit pas tant d'acquérir des compétences techniques que de se familiariser avec la culture des affaires aux États-Unis :

Dans le cabinet où j'ai commencé à travailler, Baker & McKenzie, la plupart des clients étaient des sociétés américaines avec des activités au Mexique. Le plus important ce n'était pas de connaître le droit américain... Je veux dire que le diplôme de master, c'était pas l'essentiel. Le plus important, c'était de comprendre comment ils travaillaient là-bas [...], de connaître leur façon de penser, leurs stratégies de développement des entreprises, leurs idées. Je pense que la majorité des Mexicains qui étudient ce genre de master aux USA, c'est ça qu'ils recherchent. Ils veulent avoir une vision plus globale, vous voyez ? Ils ne cherchent pas à apprendre quelque chose de particulier, de spécifique... Bien sûr, il doit y avoir des gens pour qui c'est le cas, mais moi... Ce que je voulais, c'était avoir une connaissance générale de la mentalité américaine et de leur manière de faire des affaires.

Cela explique notamment pourquoi le nombre de dirigeants formés aux États-Unis augmente suite à l'ouverture du pays à la mondialisation ; il s'agit avant tout de pouvoir s'adapter au contexte économique internationalisé. Ainsi, en termes bourdieusiens, la formation à l'étranger semble plutôt permettre aux futurs dirigeants d'acquérir un « capital social et culturel international » (Poupeau, 2004 ; Wagner, 2007). Il s'agit de maîtriser les codes de la culture américaine et notamment du monde des affaires, de connaître la langue, mais aussi de s'intégrer dans des réseaux d'élite transnationaux.

Nous n'avons pas pu vérifier l'affiliation ou non de l'ensemble des membres de notre corpus à des sociétés d'alumni — anciens élèves — car cela aurait exigé des recherches additionnelles considérables et incertaines, mais il est pour autant possible de mesurer l'importance des réseaux d'anciens élèves mexicains passés par les universités américaines à l'aune du nombre d'associations actives au Mexique. Rien que pour les anciens élèves d'Harvard University, on dénombre au Mexique cinq clubs prestigieux : Harvard Club of Mexico ; Club Harvard Monterrey ; Harvard Alumni for Latin America ; Harvard Business School Club of Mexico ; Harvard Law School Association of Mexico.

Au terme de cette analyse, on peut affirmer que bien plus qu'une « internationalisation » de l'élite économique mexicaine, il est légitime de parler d'une « américanisation » de leur formation. Depuis l'ouverture de l'économie mexicaine à la mondialisation et au vu de la

proximité géographique des États-Unis, l'acquisition d'un capital scolaire américain légitime au Mexique l'accès à des positions de pouvoir dans le champ politique comme dans le champ économique.

b. L'américanisation des savoirs et des compétences des dirigeants mexicains

De nombreux travaux ont montré comment les représentations cognitives des élites, leurs « visions du monde », déterminent les politiques publiques, en matière d'économie notamment (Jobert et Muller, 1987) et comment la formation des élites politiques au sein d'universités nord-américaines influe sur les politiques publiques mises en place dans leur pays d'origine.

L'américanisation des savoirs des décideurs en politique économique

En Amérique latine, le remplacement des grands notables du droit, formés dans les facultés européennes, par des économistes dotés d'une légitimité « scientifique » acquise sur les grands campus américains expliquerait en partie le tournant néo-libéral de ces pays au cours des années 1990 (Dezalay et Garth, 2002). Comme nous l'avons vu au chapitre 4, les Chicago Boys, économistes libéraux formés à Chicago University par Milton Friedman et Arnold Harberger, ont ainsi joué un rôle crucial dans la mise en place de nouvelles politiques économiques au Chili sous la dictature de Pinochet dans les années 1970 ; au Mexique, les Harvard Boys, incarnés par les présidents Miguel de la Madrid (1982-1988) et Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), ont eu une influence similaire sur le pays. Plusieurs « patrons d'État », présents dans notre corpus et éduqués sur les campus nord-américains, ont fait partie de leur garde rapprochée. À cet égard, la trajectoire scolaire et professionnelle du principal ministre de Carlos Salinas de Gortari, Pedro Aspe Armella, par ailleurs administrateur de Televisa, est significative. Après une licence en économie à l'ITAM au Mexique, il obtient en 1978 un doctorat en économie du MIT.

Ce nationaliste cosmopolite n'éprouve aucune réticence à suivre les règles du jeu posées par Washington. Pour lui, il n'y a aucune contradiction entre la souveraineté mexicaine et les prescriptions du FMI. Encensé par The Economist comme la figure de proue d'un gouvernement bénéficiant d'une compétence économique hors classe, il est parfaitement à son aise sur le terrain des négociations financières internationales. Il maîtrise impeccablement le langage des économistes du FMI, dont beaucoup ont été des condisciples. [...] L'effet de brouillage du diplôme étranger lui permet de faire le pont entre deux espaces de pouvoir séparés par la révolution zapatiste : la grande bourgeoisie

d'affaires, dont il est issu, et l'élite des dirigeants de l'État-PRI, à laquelle ce nouveau savoir lui permet d'accéder (Dezalay, 2004 : 9).

D'un côté, son diplôme international lui confère un réel prestige dans son pays d'origine et légitime son ascension rapide dans le champ académique — directeur des études économiques de l'ITAM (1978-1982), puis président et fondateur de l'institut national de la statistique, *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* (INEGI) — ainsi que dans le champ politique. Moins de sept ans après son retour de l'étranger, il est nommé ministre : *Secretario de Programación y Presupuesto* (1985-1988) et *Secretario de Hacienda y Crédito Público* (1988-1994). De l'autre, la formation qu'il a suivie aux États-Unis oriente ses convictions politiques dans le sens des théories néo-libérales et le met au diapason de ses interlocuteurs nord-américains à la tête notamment du FMI et de la Banque mondiale. Il n'hésite pas alors à importer dans son pays des modèles politiques occidentaux (Badie, 1992).

Si Pedro Aspe Armella est l'un des cas les plus emblématiques au Mexique de l'influence exercée par la pensée nord-américaine sur les dirigeants du pays, les autres exemples ne manquent pas dans notre base de données. On peut évoquer plusieurs membres de son cabinet par exemple. Patricia Armendáriz Guerra entre ainsi au cabinet de Pedro Aspe Armella juste après avoir obtenu son doctorat en économie à Columbia University, puis elle devient vice-présidente de la *Comisión Nacional Bancaria y de Valores* (CNBV), directrice associée de la *Bank for International Settlements* (BIS) avant de passer dans le privé, dans le secteur de la banque plus particulièrement. Elle est administratrice de Banorte notamment.

Le parcours d'un autre de ses collaborateurs, Guillermo Ortiz Martínez, est tout aussi significatif. Docteur en économie de Stanford University, ce dernier commence à travailler comme directeur du département d'analyse économique de la Banque centrale avant d'être nommé directeur général du FMI (1984-1994), *Subsecretario de Hacienda y Crédito Público* (1988-1994), c'est-à-dire vice-ministre de Pedro Aspe Armella, puis *Secretario de Hacienda y Crédito Público* sous le gouvernement de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-1998), et enfin gouverneur de la Banque centrale (1998-2010). Il passe ensuite dans le secteur privé et devient président de Banorte (2011-2015).

De la même manière, Herminio Mendoza Blanco, docteur en économie de Chicago University, devient conseiller économique du président Miguel de la Madrid en 1985, puis *Subsecretario de Comercio y Industria* (1988-1990) avant d'être nommé par Carlos Salinas de

Gortari et Pedro Aspe Armella négociateur en chef de l'ALENA et d'autres traités commerciaux internationaux (1990-1994). Il termine sa carrière comme *Secretario de Comercio y Fomento Industrial* (1994-2000) et est aujourd'hui administrateur indépendant de Banorte.

On pourrait multiplier les exemples dans notre corpus ; Luis Manuel Enrique Téllez Kuenzler, Aaron Dychter Poltorak, Everardo Elizondo Almaguer, Ernesto Marcos Giacoman, Javier Márquez Diez-Canedo, Alma Rosa Morono Razo, Jesús Federico Reyes-Heroles González-Garza, Fernando Solís Soberón, Alejandro Valenzuela del Río ont en effet des trajectoires académiques et professionnelles similaires.

L'obtention d'un diplôme américain, notamment d'un doctorat en économie, permet ainsi une ascension fulgurante dans l'appareil d'État au Mexique dans les années 1990. Octavio Ornelas Esquinca, aujourd'hui directeur financier du Grupo México, explique au cours d'un entretien comment son doctorat en économie à Chicago University lui a immédiatement donné accès à des postes importants dans la fonction publique en dépit de son inexpérience :

Je suis rentré des États-Unis en 1982. J'avais d'abord étudié à l'ITAM, au Mexique, puis j'étais parti aux États-Unis faire un doctorat à Chicago University. Je suis rentré au Mexique trois semaines avant la nationalisation [des banques]. Je suis immédiatement entré dans la fonction publique. [...] Imagine bien qu'à l'époque, je ne savais rien. Et j'étais déjà dans le conseil d'administration de huit banques nationalisées. Tu te rends compte ? Huit banques ! J'ai dû apprendre sur le tas. Pendant les quatre années qui ont suivi mon retour au Mexique, j'ai travaillé à la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. [...] J'étais un bébé, tu n'imagines même pas. [...] Dès mon retour des États Unis, j'ai dû écrire des lois. Tu te rends compte ? Ha, ha ! Je n'étais pas avocat, mais je devais quand même tout réviser parce que je faisais partie des économistes... Et c'était nous qui devions dire ce qu'il fallait faire. Et tout le monde nous écoutait.

Le fait d'être docteur en économie d'une université américaine semble avoir été suffisant au cours des années 1990 pour légitimer des décisions en matière de politique économique conformes aux enseignements nord-américains. « Ce groupe social tendait à considérer les doctorats nord-américains comme la mesure universelle d'une compétence professionnelle légitime » (Golob, 1997 : 103).

Mais le rôle joué par la formation en économie au sein d'universités américaines ne date pas au Mexique de la transition économique et de l'émergence des Harvard Boys. Contrairement à ce qu'affirme Yves Dezalay (2004), dans les années 1960, les diplômés en économie d'universités américaines jouaient déjà un rôle essentiel dans l'accès aux plus hautes fonctions du secteur public, et non pas seulement les diplômés en droit d'universités européennes. Seul un individu de

notre base de données a, à cet égard, un parcours significatif, car la plupart de ses contemporains ont cessé toute activité ou sont décédés. David Antonio Ibarra Muñoz est né en 1930. Il obtient son doctorat en économie à Stanford University en 1961. À la fin de ses études, il devient chercheur puis président de la *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL) de 1958 à 1973 avant d'être nommé directeur général de la banque de développement, *Nacional Financiera* (1974-1977), puis *Secretario de Hacienda y Crédito Público* (1977-1982) sous la présidence de José López Portillo (1976-1982) et enfin directeur général de Banamex après la nationalisation (1982-1983). Aujourd'hui, David Ibarra Muñoz est administrateur de América Móvil, Grupo Financiero Inbursa et Grupo Carso, les groupes fondés par Carlos Slim Helú. Il nous explique au cours d'un entretien :

Pourquoi j'ai décidé de faire mon doctorat aux États-Unis ? Parce que le niveau en économie ici était plutôt mauvais. Alors j'ai décidé de partir. Aussi parce qu'on m'a donné une bourse. [...] À l'époque, les professeurs des universités américaines croyaient encore que la politique économique pouvait aider au développement d'un pays. Ils croyaient aux accords de Bretton Woods. Ils accordaient déjà de l'importance au marché, mais pas autant. L'école de Chicago est apparue un peu plus tard. Et au Mexique, ce changement d'école a été très violent, surtout pour la population. On est passé d'une économie qui assurait la croissance de l'emploi à un taux de 2,5% par an à un problème de chômage. Près de 60% de la population active aujourd'hui appartient au secteur informel et la pauvreté, au lieu de diminuer, concerne 50% des familles. Ce modèle néolibéral, du moins chez nous, n'a pas du tout fonctionné. [...] J'ai commencé ma carrière au CEPAL. Je devais travailler avec mon équipe sur le Panama et les pays de la région, y compris les Caraïbes. Notre projet consistait à étudier l'économie de ces pays et à imiter les politiques économiques du gouvernement des États-Unis. Il fallait oeuvrer à l'intégration économique de l'Amérique centrale. [...] Avant, notre idéal, c'était le socialisme. Aujourd'hui, les idéaux sont beaucoup plus limités. Ça se résume à la démocratie et aux droits de l'homme. Alors que la démocratie et les droits de l'homme ont toujours été inutiles pour améliorer le sort de la population dans le monde. Quelle idéologie y a-t-il derrière la notion de marché ? Il faut être efficace, même si un enfant meurt à côté, il faut être efficace...

Ainsi, l'influence nord-américaine sur les élites économiques et politiques mexicaines ne date pas des années 1990 ; bien avant la libéralisation de l'économie, l'obtention d'un diplôme aux États-Unis, et notamment d'un doctorat en économie, facilitait déjà l'accès aux postes politiques importants. Seulement, à cette époque, les étudiants en économie des universités américaines étudiaient Keynes et le rôle de l'Etat comme agent du développement économique. Il y a juste eu un changement de paradigme. L'américanisation des savoirs et des compétences

des décideurs en matière de politique économique du Mexique n'est pas un phénomène récent et est à l'origine de l'importation des modèles de politiques publiques économiques occidentaux.

Il importe par ailleurs de noter que l'ensemble des individus de notre base de données ayant obtenu un doctorat aux États-Unis ont d'abord travaillé dans l'administration publique avant de passer dans le secteur privé au cours des années 1990 ou au tournant du siècle, une fois les réformes libérales mises en place. Ceux qui ont obtenu leur doctorat aux États-Unis dans les années 1990 ont eu même tendance à passer directement dans le secteur privé.

La trajectoire de Guadalupe Philips Margain est à ce titre intéressante. Après une licence en droit à l'ITAM, elle termine un doctorat en droit et administration publique à Tufts University, université privée du Massachusetts. À son retour au Mexique, elle entre directement chez Televisa et à moins de trente ans se retrouve nommée directrice financière d'une filiale du groupe, Empresas Cablevisión. En 2004, à l'âge de 33 ans, elle est nommée directrice financière de Televisa et conserve ce poste jusqu'en 2016. Elle est alors chargée de diriger la restructuration d'Empresas ICA et d'en prendre la direction générale en 2017. Sa formation académique aux États-Unis — en administration publique pourtant — légitime sa trajectoire fulgurante dans le secteur privé.

L'américanisation des savoirs des dirigeants d'entreprise au Mexique

Il importe donc de se demander comment se manifeste l'américanisation des savoirs et des compétences des dirigeants d'entreprise du secteur privé.

On remarque que les héritiers ayant accédé aux postes de président et/ou directeur général au sein de groupes familiaux ayant fortement internationalisé leurs opérations ont tous suivi une formation aux États-Unis. Prenons le cas du groupe Alfa. Le président-directeur général du groupe entre 1994 et 2010, Dionisio Garza Medina, avait un diplôme de licence en ingénierie de Stanford University et un MBA à Harvard University ; le président du groupe depuis 2010, Armando Garza Sada a une licence de gestion du Massachusetts Institute of Technology et un MBA de Stanford University. Quant au directeur général depuis 2010, Álvaro Fernández Garza, il est diplômé en MBA de Georgetown University. La situation chez Cemex est similaire. Lorenzo Hormisdas Zambrano Treviño, à la tête du groupe de 1985 à 2014, est titulaire d'un

MBA de Stanford University ; son successeur, Rogelio Zambrano Lozano, a lui aussi un MBA de Pennsylvania University. Prenons un dernier exemple, celui de Grupo Bimbo. Son directeur général depuis 1997 et président depuis 2013, Daniel Javier Servitje Montull est lui aussi diplômé en MBA de Stanford University.

De la même manière, les diplômés au sein d'universités américaines facilitent la carrière des managers au sein des groupes privés mexicains. Le parcours de José Luis Guerrero Álvarez est à ce titre particulièrement intéressant car nous disposons d'informations très précises sur sa trajectoire académique et sur les nombreux programmes exécutifs auxquels il a assisté. À la fin de ses études de licence d'ingénieur dans une université publique mexicaine, la *Universidad Nacional Autónoma de México* (UNAM), il commence à travailler en 1965 comme analyste ingénieur industriel chez Fábricas Automex. Deux ans plus tard à peine, il s'expatrie pour faire un master/double diplôme entre une école d'ingénieur française (Institut Supérieur des Matériaux et de la Construction Mécanique) et University of Illinois aux États-Unis, deux universités publiques. Il enchaîne sur un doctorat en ingénierie au sein de cette même université américaine. Devenu docteur en 1972, il trouve un emploi de sous-directeur de planification technique et de développement à Siderurgica Lazaro Cardenas Las Trucha, l'une des plus grandes mines de fer du pays à l'époque, puis comme directeur technique et d'études de projets à Rofomex (Roca Fosfórica Mexicana) et comme directeur de planification à Combinado Industrial Sahagun, trois entreprises paraétatiques. Ce n'est qu'en 1979 qu'il entre dans le secteur privé chez Empresas ICA, comme directeur du développement. Pour faciliter son ascension au sein du groupe, il se forme en parallèle dans les meilleures universités étatsuniennes : programme de finances de Stanford University (1980), celui de Harvard (1984) et enfin celui du Massachusetts Institute of Technology (1990). En 1996, il est nommé directeur financier de Empresas ICA, puis en 2007, directeur général du groupe.

Pour accéder aux postes de président et directeur général des groupes mexicains ayant le plus fortement internationalisé leurs opérations, il est nécessaire aujourd'hui de détenir un capital scolaire international, et notamment américain, que le dirigeant soit ou non membre de la famille d'actionnaires majoritaires. « Les compétences internationales sont des éléments de plus en plus centraux de ce capital culturel et social sur lequel repose désormais la valorisation du capital économique » (Wagner, 2011 : 9).

Il importe, à ce titre, de rappeler que la prise d'importance croissante de la formation académique aux États-Unis pour accéder aux postes de pouvoir du champ politico-économique mexicain a également des conséquences importantes en termes d'égalité sociale. Comme évoqué au chapitre 5, étudier aux États-Unis coûte très cher et nécessite des compétences linguistiques en anglais qui ne s'acquièrent au Mexique que dans des lycées privés bilingues.

Pour y accéder, il faut disposer de compétences culturelles et linguistiques, qui relèvent pour l'essentiel d'un capital social hérité. Avant d'être renforcées et légitimées par des cursus scolaires internationaux très coûteux, les prédispositions à l'international sont l'apanage des héritiers de lignées familiales cosmopolites, que l'on retrouve même parmi les critiques de la mondialisation. Les enjeux de l'internationalisation sont ainsi indissociables de la reproduction des hiérarchies sociales dans les espaces nationaux. (Dezalay, 2004 : 6)

Si le terme « héritier » se réfère dans notre typologie aux descendants des fondateurs des grandes entreprises du pays, de nombreux managers du corpus sont également des héritiers, non pas d'un empire économique, mais d'un capital social, économique et culturel leur ayant permis de se former à l'étranger et d'accéder à des postes importants dans des groupes privés dont ils ne sont pas actionnaires. Pour donner un exemple, Guadalupe Philips Margain, dont la trajectoire fulgurante au sein de Televisa a été évoquée un peu plus haut, a une carrière typique de manager, mais est une héritière en termes de capitaux : elle est la petite-fille de Dolores Olmedo, mécène de Diego Rivera, et vient donc d'un milieu privilégié.

On peut donc affirmer que « l'internationalisation de la formation des nouvelles élites professionnelles accroît le fossé qui les sépare de leurs collègues moins dotés en capital familial cosmopolite, et donc cantonnés à des carrières strictement nationales » (Saint Martin et Gheorghiu, 1992 : 283).

Avant de conclure, il convient de mentionner que l'importance de la formation des dirigeants d'entreprise aux États-Unis n'est pas sans conséquence sur la culture d'entreprise au Mexique, où l'on observe l'essor d'un modèle à l'américaine de management. On remarque par exemple que plusieurs groupes mexicains ont adopté une organisation exécutive typiquement nord-américaine. Cemex par exemple accorde le titre de *vicepresidente ejecutivo* — l'équivalent de *Executive Vice-President* — à tous les directeurs de départements (ressources humaines, finances, administration, etc.) et de *presidente* à tous les directeurs régionaux, alors même qu'au Mexique comme en France le titre de président fait normalement référence à la fonction suprême

au sein d'un groupe. Comme nous le verrons au chapitre suivant, l'américanisation du fonctionnement des conseils d'administration au Mexique est un autre exemple de l'uniformisation des savoirs et des compétences des dirigeants d'entreprise mexicains.

Au terme de cette analyse, on peut affirmer que la notion de « classe transnationale des affaires » (Robinson et Harris, 2000) ne s'applique pas au cas mexicain. Non seulement très peu d'étrangers siègent dans les conseils d'administration et occupent des fonctions exécutives dans les grands groupes privés du pays, mais la plupart des dirigeants d'entreprise nationaux n'ont pas ou peu d'expérience professionnelle à l'étranger. Rares sont ceux qui prennent le risque de s'expatrier même temporairement et de s'éloigner des réseaux familiaux et nationaux.

En revanche, un nombre croissant de dirigeants d'entreprise mexicains se forment à l'étranger, et notamment aux États-Unis, au cours de leur carrière. L'obtention d'un diplôme étranger semble en effet légitimer l'accès à des positions de pouvoir dans le pays d'origine tant au sein des entreprises privées qu'au sein de l'administration publique. L'uniformisation des savoirs et des compétences des dirigeants ou plutôt « l'unification du champ mondial de la formation des dirigeants » (Dezalay, 2004) est à l'origine d'une forte proximité idéologique entre les élites politiques, économiques, administratives mexicaines et étrangères.

De ce fait, le national et l'international, loin de constituer l'opposition consacrée par les débats sur la mondialisation, sont étroitement imbriqués dans ces stratégies de reproduction élitistes. Dans l'espace des pratiques internationales, les opérateurs dominants sont ceux qui peuvent mobiliser des ressources acquises et homologuées dans des champs nationaux de pouvoir, en particulier des titres et des diplômes d'État. En contrepartie, la mobilisation d'un capital international de compétences et de relations représente un atout non négligeable dans les stratégies de pouvoir dans le champ national (Dezalay, 2004 : 7)

La détention d'un capital culturel et scolaire international est aujourd'hui un atout non négligeable au sein de l'administration publique mexicaine, fortement influencée par les organisations internationales que sont le FMI et la Banque mondiale et de plus en plus ouverte

sur l'étranger ; mais cela l'est également au sein des grands groupes privés du pays qui en quinze ans se sont transformés en véritables multinationales.

Pourtant, loin de conclure à une internationalisation des dirigeants d'entreprise, nous préférons parler d'une « américanisation » de leur formation à l'origine du phénomène d'alignement de la pensée économique et de la culture d'entreprise sur le modèle américain. Sergio Chagoya Diaz, administrateur de Kimberly-Clark de México, reconnaît ainsi au cours d'un entretien l'existence d'une dialectique complexe entre nationalisme et influence américaine dans le champ du pouvoir économique mexicain :

Le Mexique, depuis la Révolution du moins, a toujours été un pays nationaliste. Si loin de Dieu et si proche des États-Unis, comme dit le dicton. C'est pour ça que nous revendiquons notre côté latino et familial. Il faut bien qu'on se défende de l'impérialisme yankee, non ? Mais ça n'empêche pas que nos élites économiques et politiques soient formées aux États-Unis. La vision américaine du monde des affaires, ça a été une bonne chose pour le Mexique. En bref, on essaye de prendre ce qu'il y a de bon et d'échapper à ce qu'il y a de mauvais. C'est logique, non ?

Dans ce contexte, on peut légitimement se demander si les investisseurs étrangers et notamment les fonds d'investissement des États-Unis ont véritablement besoin de contrôler la gestion des entreprises au sein desquels ils investissent, en bénéficiant par exemple d'un siège au sein du conseil d'administration, étant donné que l'uniformisation des savoirs et compétences exigées des dirigeants d'entreprise mexicains leur garantit un alignement sur leurs valeurs et systèmes de pensée. C'est ce que nous nous proposons d'étudier dans le prochain chapitre.

Chapitre 8 :

Les dirigeants d'entreprise face aux nouvelles règles des marchés financiers

L'américanisation de la formation des dirigeants d'entreprise mexicains explique en partie l'alignement des pratiques du monde des affaires au Mexique sur le modèle nord-américain. Les dirigeants d'entreprise du pays, formés aux États-Unis, ont en effet appuyé les réformes proposées par les grandes organisations internationales, qu'il s'agisse de la mise en place d'un nouveau modèle économique libéral ou, à une échelle plus réduite, de l'instauration de normes internationales d'administration et de gestion des entreprises.

À la fin des années 1990, tandis que le gouvernement mexicain promeut le développement des marchés financiers, plusieurs réformes législatives, inspirées par les pratiques du monde des affaires aux États-Unis, sont en effet mises en oeuvre au Mexique pour rassurer les actionnaires minoritaires et les investisseurs étrangers face au contrôle familial des grands groupes privés nationaux. Il s'agit notamment des normes internationales d'audit, mais surtout des règles de « gouvernement d'entreprise ».

Le terme de « gouvernement d'entreprise » fait référence à un système de gestion et de contrôle des entreprises, promu par l'Organisation de Coopération et Développement Économiques (OCDE), qui régit les relations entre le conseil d'administration, les actionnaires, l'équipe de direction et les auditeurs indépendants ; définit la structure au travers de laquelle les objectifs de l'entreprise sont fixés et contrôlés ; et propose enfin des principes pour institutionnaliser et rationaliser la direction de l'entreprise dans le but de maximiser ses profits et de défendre les intérêts de l'ensemble des actionnaires.

Les règles de gouvernement d'entreprise deviennent obligatoires pour les sociétés cotées en bourse au Mexique à partir de 2001. Il importe donc de s'interroger sur leurs tenants idéologiques et sur leur application dans le contexte mexicain. Dans quelle mesure ces règles ont-elles réussi à modifier la structure du champ du pouvoir économique mexicain et à limiter le contrôle des familles d'actionnaires majoritaires ?

Les résultats proposés dans ce chapitre s'appuient sur l'étude des rapports de l'OCDE et des textes de lois du Mexique, sur l'analyse précise de l'évolution de la composition des conseils

d'administration de notre corpus, mais aussi sur deux longs entretiens avec des experts-comptables renommés et spécialisés dans le gouvernement d'entreprise.

Le premier a été mené avec José Robert Daniel Díaz. Après avoir travaillé dans le département des finances de Grupo Vitro (1970-76), de Desc (1976-88) et de Industrias Peñoles (1988-92), ce dernier se spécialise en gouvernement d'entreprise en suivant des formations à Yale, Stanford et Harvard Universities aux États-Unis. Il devient ensuite le président du *Comité de Mejores Prácticas Corporativas* de l'organisation patronale parapluie, *Consejo Coordinador Empresarial* (CCE), ainsi que le directeur d'un cabinet de conseil en gouvernement d'entreprise.

Le second a été mené avec Elsa Beatriz García Bojorges, administratrice de Empresas ICA, qui, après avoir travaillé de nombreuses années dans un cabinet d'experts-comptables — Despacho Bouzas, Reguera, González y Asociados —, est devenue chercheuse du *Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera* (CINIF), en charge de la rédaction des normes financières au Mexique.

1. L'adhésion au modèle du gouvernement d'entreprise par le Mexique

Avant de s'intéresser à l'adaptation des règles de gouvernement d'entreprise dans le contexte mexicain, il importe de s'interroger sur les tenants idéologiques de ce modèle, promu par l'Organisation de Coopération et Développement Économiques (OCDE) depuis les années 1990.

a. Le modèle du gouvernement d'entreprise

Les tenants idéologiques du modèle de gouvernement d'entreprise

L'OCDE a été créée en 1960 afin de promouvoir des politiques visant entre autres « à réaliser la plus forte expansion de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie dans les pays membres, tout en maintenant la stabilité financière, et à contribuer ainsi au développement de l'économie mondiale » (article 1 de la Convention relative à l'Organisation de Coopération et

de Développement Économiques). À ces fins, l'OCDE préconise la mise en place de normes légales et de politiques publiques économiques et sociales dans les différents pays membres.

Sur la question du rôle des organisations internationales dans l'élaboration et la diffusion d'une normativité internationale, un débat a longtemps opposé les réalistes et les fonctionnalistes. Les premiers considèrent que les organisations internationales ont un rôle de régulateur, mais ne sont pas des acteurs internationaux et reflètent les conflits auxquels se livrent les États-nations (Jervis, 1998) ; les seconds considèrent que ces organisations sont des lieux où peut émerger une élite internationale disposée à élaborer des normes politiques, sociales et économiques, susceptibles d'universalisation (Martin et Simmons, 1998). Plus récemment, l'approche transnationale envisage les organisations internationales « comme des lieux d'échanges et de circulations, à l'intersection et en interaction avec des réseaux internationaux, mais aussi des groupes et des milieux spécifiques au sein des différentes sociétés nationales et/ou locales » (Kott, 2011 : 11). Dans cette perspective, Vincent Gayon (2010) démontre que les orientations de l'OCDE sont marquées par les luttes de pouvoir politiques et scientifiques dans ses principaux pays membres. Jusqu'aux années 1970, l'OCDE est ainsi fortement sous l'influence d'économistes keynésiens, mais ensuite, le paradigme néolibéral ou « consensus monétariste » (Gayon, 2010) oriente l'ensemble des politiques et des normes conçues par l'organisation.

Le développement du modèle de gouvernement d'entreprise s'inscrit en effet dans la lignée des théories néolibérales développées par les économistes de l'école de Chicago à partir des années 1970. Milton Friedman, professeur à University of Chicago pendant plus de trente ans et prix Nobel d'économie en 1976, défend dans un article publié par le *New York Times*, le 13 septembre 1970, que la responsabilité sociale d'une entreprise est d'accroître ses profits et de rémunérer ses actionnaires.

Dans un système de propriété privée et de libre entreprise, un dirigeant d'entreprise est l'employé du propriétaire de l'entreprise. Il a une responsabilité directe envers ses employeurs. Cette responsabilité implique de conduire l'entreprise conformément à ses désirs, qui seront généralement de faire autant d'argent que possible tout en se conformant aux règles de base de leur société, à la fois celles incarnées dans la loi et celles incarnées par les us et coutumes. (Friedman, 1970).

Dans cette optique, plusieurs chercheurs s'interrogent alors sur les solutions possibles pour aligner les décisions des dirigeants d'entreprise sur les intérêts des actionnaires, de manière à ce que les objectifs poursuivis par l'entreprise consistent avant tout en la croissance des dividendes.

Jensen et Meckling (1976), selon l'hypothèse de la « convergence des intérêts », affirment que l'octroi d'actions aux managers assure l'alignement des intérêts de ces derniers sur ceux des actionnaires. En effet, si les dirigeants détiennent des pourcentages d'actions importants dans leurs entreprises, ils risquent d'être plus soucieux des conséquences de leurs décisions sur la répartition de dividendes et donc sur leur propre enrichissement. Quelques années plus tard, Fama et Jensen (1983) nuancent cette position et affirment que la détention d'actions par les managers peut au contraire neutraliser les mécanismes de contrôle de l'équipe de direction. Seule la séparation entre les fonctions de directeur général et président du conseil d'administration permettrait d'améliorer la performance des entreprises et de garantir l'enrichissement des actionnaires ; la fonction principale du conseil d'administration serait alors de gérer efficacement la relation d'agence entre les actionnaires et les directeurs et d'accorder une place dominante à des experts qualifiés.

Dans la lignée de ces théories économiques, l'OCDE développe, avec l'appui de juristes, les règles de gouvernement d'entreprise afin de protéger les intérêts des actionnaires et de standardiser les modes de gestion et d'administration des entreprises dans le monde.

Officiellement, ces règles ont été élaborés pour répondre à une demande du conseil de l'OCDE qui, à l'occasion de sa réunion au niveau des Ministres des 27 et 28 avril 1998, avait invité l'organisation à mettre au point, en concertation avec les gouvernements nationaux, les autres organisations internationales concernées et le secteur privé, un ensemble de normes et de lignes directrices dans le domaine du gouvernement d'entreprise. Les « Principes de l'OCDE pour le gouvernement des sociétés » auraient été rédigés dans la foulée, approuvés par les ministres des pays de l'OCDE en 1999 et révisés en 2004. José Roberto Danel Díaz nous explique pourtant, au cours d'un entretien, qu'en réalité les règles de gouvernement d'entreprise commencent à être développées au début des années 1990.

Au début des années 1990, l'OCDE a chargé Adrian Cadbury, président de Cadbury Schweppes, et un avocat américain, Ira Millstein, de former un groupe de travail et d'élaborer un projet de code de bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise. L'objectif était de comprendre comment les entreprises dans le monde devraient être gérées pour lever des capitaux et ne pas compter uniquement sur les banques. [...] À l'époque on appelait ça gouvernement des organisations. Et dès 1995, quelques mois après l'entrée du Mexique dans l'OCDE, le gouvernement mexicain a reçu un brouillon de projet de réglementation.

Ces deux noms, Adrian Cadbury et Ira Millstein sont en effet mentionnés au tout début du rapport sur les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (2004 : 1). Adrian Cadbury, né en 1929 à Londres, prend la tête de l'entreprise familiale Cadbury Schweppes en 1965. De 1970 à 1994, il est également administrateur de la banque centrale d'Angleterre, Bank of England, et de l'entreprise américaine IBM. Quant à Ira Millstein, né en 1926 à New York, il fait toute sa carrière comme avocat d'affaires dans le cabinet international Weil, Gotshal & Manges LLP et fonde le centre de recherche Center for Global Markets and Corporate Ownership dans l'école de droit de Columbia University.

À l'image de ses deux figures de proue, l'équipe en charge de la conceptualisation du gouvernement d'entreprise au sein de l'OCDE est composée de nombreux anglo-saxons. Nous reproduisons ci-dessous la liste proposée par l'OCDE en ajoutant entre parenthèse la nationalité des individus mentionnés :

Je voudrais également vivement remercier Ira Millstein (USA) et Sir Adrian Cadbury (Angleterre) pour leur aide précieuse depuis le début des travaux de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise et bien sûr tous les participants que j'ai conviés aux deux réunions de haut niveau tenues à Paris. Je souhaite également exprimer toute ma gratitude aux autres éminents experts qui ont contribué à la révision, et notamment à : Susan Bies (USA), Susan Bray (Australie), Ron Blackwell (USA), Alain-Xavier Briatte (France), David Brown (Angleterre), Luiz Cantidiano (Brésil), Maria Livanos Cattai (Suisse, USA), Peter Clifford (USA), Andrew Crockett (Angleterre), Stephen Davis (USA), Peter Dey (Canada), Carmine Di Noia (Italie), John Evans (Angleterre), Jeffrey Garten (USA), Leo Goldschmidt (Bruxelles), James Grant (USA), Gerd Häusler (Allemagne), Tom Jones (USA), Stephen Joynt (USA), Erich Kandler (Allemagne), Michael Klein (Allemagne), Igor Kostikov (Russie), Daniel Lebegue (France), Jean-François Lepetit (France), Claudine Malone (USA), Teruo Masaki (Japon), Il-Chong Nam (Corée), Taiji Okusu (Japon), Michel Pebereau (France), Caroline Phillips (Angleterre), Patricia Peter (Angleterre), John Plender (Angleterre), Michel Prada (France), Ian Richards (Angleterre), Alastair Ross Goobey (Angleterre), Albrecht Schäfer (Allemagne), Christian Schricke (France), Fernando Teixeira dos Santos (Portugal), Christian Strenger (Pays-Bas), Barbara Thomas (Angleterre), Jean-Claude Trichet (France), Tom Vant (Canada), Graham Ward (Angleterre), Martin Wassell (Angleterre), Edwin Williamson (USA), Peter Woicke (Allemagne, USA), David Wright (Angleterre) et Eddy Wymeersch (Belgique) (OCDE, 2004 : 6).

Sur les cinquante individus ayant participé à la rédaction des principes de gouvernement d'entreprise, vingt-neuf, y compris les deux instigateurs, sont issus du monde anglo-saxon (USA, Canada, Angleterre, Australie), soit 58%, ce qui explique pourquoi les règles de gouvernement d'entreprise sont fortement influencées par les pratiques et le droit des affaires anglo-saxon, mais aussi par les théories économiques des néolibéraux étatsuniens. Nous y reviendrons.

Les objectifs du gouvernement d'entreprise

Dans la lignée des travaux des économistes de l'école de Chicago, l'objectif assumé des règles de gouvernement d'entreprise est donc de défendre les intérêts des actionnaires en assurant la maximisation des bénéfices de l'entreprise.

Il s'agit tout d'abord de réduire les problèmes d'agence entre l'équipe de direction et les actionnaires en permettant au conseil d'administration de contrôler les décisions des managers et de les empêcher de prendre des décisions contraire aux intérêts des actionnaires, comme la hausse inconsidérée de leurs salaires pour donner un exemple. Mais il s'agit ensuite de protéger les intérêts des actionnaires minoritaires et étrangers qui ne peuvent pas prendre part au conseil d'administration et aux décisions stratégiques de l'entreprise. En régulant l'administration des entreprises et en rendant transparents les processus de décision, le système de gouvernement d'entreprise vise à traiter tous les actionnaires sur un pied d'égalité et à réduire la distance de l'information entre les actionnaires majoritaires et minoritaires (Cruces et Kawamura, 2005)

Selon les termes de l'OCDE, « un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice » (2004 : 18). Parmi ces droits élémentaires, on compte le droit « d'obtenir en temps opportun et de façon régulière des informations pertinentes et significatives sur la société ; celui de participer et de voter aux assemblées générales des actionnaires ; celui d'élire et de révoquer les administrateurs ; et celui d'être associés au partage des bénéfices de la société ». Les règles de gouvernement d'entreprise sont ainsi censées faciliter l'accès de l'ensemble des actionnaires à des informations fiables sur la situation financière de la société, la modification de ses statuts ou l'émission de nouvelles actions.

Le gouvernement d'entreprise est affecté par les relations entre les différents intervenants. Les actionnaires de contrôle, qu'il s'agisse d'individus, de holdings familiales, de participants à des pactes d'actionnaires ou d'autres sociétés agissant par l'intermédiaire d'une holding ou de participations croisées, peuvent exercer une influence significative sur le comportement d'une entreprise. En leur qualité de détenteurs du capital, les investisseurs institutionnels exigent de plus en plus sur certains marchés d'avoir voix au chapitre. Les petits actionnaires ne cherchent généralement pas à exercer leurs droits en matière de prise de décision, mais ils peuvent se montrer très soucieux d'être traités équitablement par les actionnaires de contrôle et par la direction (OCDE, 2004 : 12-13).

Par ailleurs, à l'heure du développement des fonds d'investissement nord-américains, les règles de gouvernement d'entreprise cherchent à rassurer les investisseurs étrangers. La

standardisation de la gestion des entreprises selon un modèle international garanti en effet à ces derniers que l'entreprise locale est gérée suivant des règles qui sont pour eux intelligibles et prévisibles.

En cherchant à protéger les actionnaires, minoritaires et étrangers notamment, le modèle de gouvernement d'entreprise vise fondamentalement à favoriser le développement des marchés financiers internationaux et à assurer le bon fonctionnement des économies de marché. Ce modèle a ainsi été adopté comme l'une des douze normes fondamentales pour la solidité des systèmes financiers selon le Forum sur la stabilité financière (OCDE, 2004 : 47). Il permettrait de rassurer les acteurs du système financier et donc de garantir la stabilité des marchés de capitaux, conçus comme des moteurs de l'investissement et de la croissance économique.

Dans une perspective économique néolibérale, l'OCDE s'appuie en effet sur le postulat suivant : lorsque les marchés financiers sont rassurés, ils se développent et financent plus facilement les entreprises, ce qui permet à ces dernières de croître et donc d'assurer le développement du pays.

Le degré de respect par les sociétés de certains principes fondamentaux de bon gouvernement d'entreprise joue un rôle grandissant pour les décisions d'investissement. La relation entre les pratiques de gouvernement d'entreprise et l'internationalisation croissante des investissements revêt également une importance particulière. Les flux internationaux de capitaux permettent aux entreprises de se procurer des fonds auprès d'une population beaucoup plus large d'investisseurs. Pour pouvoir pleinement bénéficier de la mondialisation des marchés de capitaux et attirer des capitaux « patients » à long terme, les pays doivent se doter de régimes de gouvernement d'entreprise crédibles et lisibles à l'étranger et respecter un socle minimum de principes reconnus. Même si les capitaux étrangers ne représentent pas la principale source de financement pour les entreprises, l'adoption de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise contribue à accroître la confiance des investisseurs nationaux, réduit le coût du capital, concourt au bon fonctionnement des marchés de capitaux, et en définitive confère davantage de stabilité aux sources de financement (OCDE, 2004 : 13).

Elsa Beatriz García Bojorges, administratrice de Empresas ICA, résume ce principe en des termes simples :

Pour que les entreprises fassent objet de confiance, elle doivent avoir consolidé en interne leur système de gouvernement d'entreprise, de normes d'information financières et de normes d'audit. Pour gagner la confiance des investisseurs. [...] Quand une entreprise est fiable, les investisseurs et les créateurs canalisent des ressources auprès de l'entreprise. Et quand cela se passe, les entreprises croissent. Et quand les entreprises croissent, l'économie aussi. C'est le postulat de base.

Les principes de gouvernement d'entreprise

Le modèle de gouvernement d'entreprise régule principalement le fonctionnement du conseil d'administration, le principal organe de l'entreprise, considéré comme la courroie de transmission de la volonté des actionnaires.

Selon l'OCDE, ses fonctions essentielles doivent être les suivantes :

- *Revoir et guider la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, sa politique de risque, ses budgets annuels et programmes d'activité, définir ses objectifs de résultats, assurer la surveillance de la mise en œuvre de ces objectifs et des résultats de l'entreprise et contrôler les principales dépenses d'équipement, acquisitions et cessions d'actifs.*
- *Surveiller les pratiques effectives de la société en matière de gouvernement d'entreprise et procéder aux changements qui s'imposent.*
- *Recruter les principaux dirigeants, déterminer leurs rémunérations, suivre leurs activités et, le cas échéant, les remplacer et préparer les plans de succession.*
- *Aligner les rémunérations des principaux dirigeants et des administrateurs avec les intérêts à long terme de la société et de ses actionnaires.*
- *S'assurer de la mise en place d'une procédure clairement définie et transparente pour la nomination et l'élection des administrateurs.*
- *S'assurer de l'intégrité des systèmes de comptabilité et de communication financière de la société, notamment de l'indépendance de la vérification des comptes, et que l'entreprise est dotée de dispositifs de contrôle adéquats, en particulier de dispositifs de gestion des risques et de contrôle financier et opérationnel, ainsi que de respect du droit et des normes applicables.*
- *Surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication de l'entreprise (OCDE, 2004 : 24-25).*

Le conseil d'administration est donc chargé de donner les grandes orientations stratégiques, de contrôler la gestion de l'entreprise, de surveiller les managers et de protéger les actionnaires.

Concrètement, si l'on se réfère au *Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC)*, dont la dernière version a été publiée au Mexique en 2019, la composition du conseil d'administration doit répondre à plusieurs règles.

D'abord, dans la lignée des travaux de Fama et Jensen (1983), il est nécessaire de séparer clairement le conseil d'administration de la direction afin que le premier puisse surveiller la gestion du second sans y prendre part. La séparation des fonctions de président et de directeur général est ainsi recommandée pour garantir une claire répartition des rôles dans l'entreprise.

Ensuite, il est important de ne pas considérer tous les administrateurs qui siègent au conseil d'administration sur le même pied. L'OCDE distingue ainsi les administrateurs dits «

patrimoniaux », ayant une participation directe dans la société avec des actions représentant au moins 1% du capital, des administrateurs dits « connexes » qui ne participent pas au capital de la société, mais y travaillent ou y ont des intérêts concrets en tant que clients, fournisseurs ou débiteurs. Enfin, les administrateurs dits « indépendants » sont les seuls à n'avoir aucun lien patrimonial ou professionnel avec la société. Pour garantir l'impartialité des décisions du conseil d'administration, l'OCDE recommande qu'au moins 25% des membres du conseil soient des administrateurs « indépendants » :

Les administrateurs indépendants peuvent apporter une contribution significative aux décisions du conseil d'administration. Ils peuvent exprimer un point de vue objectif sur l'évaluation des résultats obtenus par le conseil d'administration et la direction de l'entreprise. En outre, ils peuvent jouer un rôle important dans des domaines où les intérêts de la direction, de la société et de ses actionnaires peuvent diverger, à savoir la rémunération des cadres dirigeants, les projets concernant leur remplacement, les changements intervenant dans le contrôle de la société, les dispositifs anti-OPA, les acquisitions majeures et la fonction de vérification des comptes. Pour que ces administrateurs indépendants puissent remplir cette fonction essentielle, il est souhaitable que les sociétés indiquent publiquement quels sont les administrateurs qu'elles jugent indépendants et quels sont ses critères d'appréciation en la matière (OCDE, 2004 : 72).

Les administrateurs indépendants sont donc les piliers du gouvernement d'entreprise ; leur supposée neutralité leur permet d'arbitrer les conflits entre les actionnaires et les managers de l'entreprise et de ne veiller qu'à la croissance des bénéficiaires. Pour remplir correctement leur fonction, ces administrateurs indépendants doivent non seulement être rémunérés pour leur travail, mais aussi être correctement informés des résultats de l'entreprise : les managers, mais aussi les comptables en interne et les cabinets d'audit en externe, doivent leur soumettre régulièrement des rapports et compte-rendus d'activité.

Enfin, il est recommandé que les administrateurs indépendants s'organisent en différents comités de travail afin d'assurer une analyse fine et collégiale des résultats de l'entreprise : le comité d'audit révise les rapports d'audit interne et externe et s'assure que l'information financière fournie par l'entreprise est parfaitement correcte ; le comité d'évaluation évalue les performances des membres du comité exécutif de l'entreprise et nomme, le cas échéant, leurs remplaçants ; le comité de planification et des finances définit les orientations stratégiques de la société pour en assurer la stabilité et la pérennité ; le comité des risques analyse les risques stratégiques et financiers. Cette liste n'est pas exhaustive et le conseil d'administration peut aussi créer des comités spécialisés chargés de traiter les questions sur lesquelles il existe un risque de

conflit d'intérêts entre les actionnaires et les managers. Les différents comités sont ensuite chargés de présenter leurs résultats au cours des sessions du conseil d'administration afin que ce dernier puisse statuer. Un rôle prépondérant est accordé au comité d'audit et il est important de rappeler à ce titre que le gouvernement d'entreprise s'impose parallèlement au développement d'une norme comptable internationale, *International Financial Reporting Standards* (IFRS) qui remplace, en 2005, les *International Accounting Standards* (IAS).

Par ces dispositions, le modèle de gouvernement d'entreprise prétend garantir la transparence et l'objectivité des décisions du conseil d'administration et de l'équipe de direction, mais surtout les soumettre aux intérêts des actionnaires.

b. L'implantation du modèle de gouvernement d'entreprise au Mexique

Le modèle de gouvernement d'entreprise au Mexique a été promu au Mexique par les organisations internationales, mais aussi par les dirigeants d'entreprise, familiarisés avec les pratiques du monde des affaires anglo-saxons au cours de leurs formations dans des universités américaines et à la recherche d'investissements étrangers au moment de l'ouverture économique du pays dans les années 1990.

L'adaptation de la norme promue par les organisations internationales

Il importe tout d'abord de rappeler comment les différentes organisations internationales en charge du développement économique ont promu l'adoption des principes de gouvernement d'entreprise en Amérique latine.

Le Mexique devient membre de l'OCDE le 18 mai 1994 à la fin du mandat du président Carlos Salinas de Gortari et au moment de la signature du traité de libre-échange en Amérique du Nord, l'ALENA. Juste après la publication de la première version des principes, l'OCDE et la Banque mondiale créent en 1999 le *Global Corporate Governance Forum* (GCCF), un mécanisme multi-donateurs financé par l'IFC — la société financière internationale de la Banque mondiale —, mais aussi le Canada, la France, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Norvège et la Suisse. Situé à Washington, ce forum a pour objectif d'impulser des réformes liées aux

meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, dans les pays en voie de développement tout particulièrement, et de financer la recherche sur le sujet.

Un an plus tard, en 2000, l'OCDE, la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement organisent la *Latin American Corporate Governance Roundtable*, une table-ronde sur le gouvernement d'entreprise en Amérique latine, en partenariat avec des acteurs régionaux des secteurs privé et public (décideurs politiques, dirigeants d'entreprise, investisseurs, etc.). En 2002, l'OCDE, la Banque mondiale et le *U.S. Center for International Private Enterprise* mettent en place un réseau d'instituts pour former les dirigeants et décideurs politiques au gouvernement d'entreprise en Amérique latine. En 2003 enfin, l'OCDE publie un livre blanc de recommandations pour l'accélération des réformes de gouvernement d'entreprise en Amérique latine. La même année, un programme de leadership en gouvernement d'entreprise est créé par le GCGF en partenariat avec l'université de Yale aux États-Unis pour former les dirigeants de la région à ce nouveau modèle.

Par le biais de ces multiples initiatives, les organisations internationales promeuvent l'adaptation du modèle de gouvernement d'entreprise à chaque contexte national :

Les Principes sont un instrument en devenir définissant des normes et de bonnes pratiques n'ayant pas de caractère contraignant, ainsi que des orientations pour la mise en œuvre de ces normes et pratiques qui peuvent être adaptées au gré des circonstances propres à chaque pays ou région (OCDE, 2004 : 4).

Aujourd'hui, 120 pays ont publié leur propre code. Paradoxalement, l'un des seuls pays à ne pas l'avoir fait est les États-Unis, qui ne disposent que des règles de la Bourse de New York.

Le Mexique fait figure de bon élève de la région puisqu'il est le premier pays d'Amérique latine à publier son *Código de Mejores Prácticas Corporativas* (CMPC) en 1999 et que, selon José Roberto Danel Díaz au cours d'un entretien, il est le seul pays au monde à en avoir proposé une adaptation — facultative — pour tous les types de sociétés, qu'elles soient civiles, commerciales ou sociales.

Dès 2001 par ailleurs, la réforme de la *Ley del Mercado de Valores* oblige les entreprises cotées en bourse à appliquer les règles de gouvernement d'entreprise. La même année est créé l'*Instituto Mexicano de Gobernabilidad Corporativa* (IMGC) pour former les administrateurs des grandes entreprises du pays. Et le code est successivement réformé en 2006, 2010 et 2018, conformément aux recommandations de l'OCDE.

L'adaptation de la norme mexicaine à la norme internationale, influencée par le droit anglo-saxon, est un processus complexe qui aboutit parfois des aberrations, comme l'explique José Roberto Danel Díaz au cours d'un entretien :

La loi des sociétés au Mexique et de l'ensemble des pays latins provient du droit napoléonien, selon lequel le conseil se charge de l'administration et un commissaire extérieur de la surveillance. À l'inverse, la loi des sociétés dans les pays anglo-saxons comme les États-Unis, l'Allemagne et l'Angleterre, provient de la common law, selon laquelle le conseil d'administration se charge de la surveillance et la direction générale de l'administration. Aujourd'hui, ce qu'affirme le Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) va donc à l'encontre de la Ley General de Sociedades Mercantiles. C'est pour ça que d'un point de vue juridique, la Ley del Mercado de Valores [qui oblige les entreprises cotées en bourse à mettre en place le gouvernement d'entreprise] lui est supérieure ; elle oblige les entreprises qui cotisent en bourse à ce que le conseil d'administration soit en charge de la surveillance et le directeur général des opérations. Prenons par exemple le cas de Grupo Bimbo. La société de portefeuille qui est cotée en bourse est soumise à la Ley del Mercado de Valores. Mais les filiales, qui ne sont pas cotées en bourse, sont soumises à la Ley General de Sociedades Mercantiles et elles ont donc un commissaire extérieur chargé de vérifier les comptes et non un comité d'audit comme l'entreprise-mère. Bien sûr, le comité d'audit de Grupo Bimbo, dans la pratique, vérifie aussi les comptes des filiales.

Ainsi, tandis que les sociétés-mères cotées en bourse doivent désormais être organisées selon le modèle international de gestion des entreprises, l'organisation des filiales répond toujours à une conception romaine du droit des entreprises, selon laquelle le conseil d'administration agit de concert avec la direction générale, sous la surveillance d'un commissaire externe.

En parallèle, les normes de comptabilité internationales sont développées et adaptées au contexte mexicain.

Le *International Accounting Standards Committee* (IASC) est créé en 1973 à Londres, à l'initiative d'un comptable britannique, le baron Henry Benson, associé de l'importante firme Coopers & Lybrand et conseiller de la Banque d'Angleterre. Les instituts comptables de dix pays du monde s'unissent dès le départ dans ce projet de normalisation comptable ; il s'agit de l'Australie, du Canada, de la France, de l'Allemagne, du Japon, du Mexique, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de l'Irlande et des États-Unis. Ce comité commence dès l'année suivante à élaborer des méthodes comptables et de présentation des états financiers sous l'influence des pratiques anglo-saxonnes et notamment des quatre grands cabinets d'audit internationaux — les *Big Four* : Deloitte, Ernst & Young, KPMG et Pricewaterhouse (Ramírez, 2012). En 2001, le *International Accounting Standards Board* (IASB) est créé en remplacement du IASC afin

d'élaborer et de publier des normes comptables internationales pour la présentation des états financiers, ainsi que de promouvoir leur utilisation au niveau mondial.

En 2003, est créé un institut comptable au Mexique, le *Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera* (CINIF) chargé d'adapter la norme comptable internationale au cas mexicain. Comme l'explique Elsa Beatriz García Bojorges, là encore, le CINIF s'est heurté à des difficultés d'adaptation des règles internationales :

Très vite, en menant des études approfondies, le CINIF a repéré des problèmes ; certaines normes n'étaient pas appropriées pour le Mexique. Par exemple, le sujet de l'inflation. En Europe... Je te rappelle que l'IASB se trouve à Londres, là où personne ne pense aux problèmes d'inflation car les taux d'inflation sont très bas. Le Mexique a connu de nombreux problèmes d'inflation ; et on sait ici quelles en sont les répercussions sur les bilans financiers des entreprises. L'IASB recommande de reconnaître l'inflation lorsqu'elle atteint 100% en trois ans. Au Mexique, ça nous semble une folie car c'est déjà de l'hyperinflation. Au Mexique, on sait par expérience, que 10% seulement d'inflation en un an, ça a déjà des effets sur les bilans financiers. On pense donc que la limite doit être plus basse. Le Mexique dit que la méthodologie de la norme internationale pour reconnaître l'inflation est valable, mais qu'on ne peut pas accepter les critères de la norme internationale. Au Mexique, on considère que la limite, c'est 8% d'inflation annuelle.

Ainsi, l'adoption de nouvelles normes de gestion des entreprises au Mexique — qu'il s'agisse des règles de gouvernement d'entreprise ou des normes de comptabilité internationales — a été promue par les organisations internationales et a nécessité des efforts d'adaptation de la part des organismes gouvernementaux en charge de leur rédaction ; mais elle a par ailleurs été accélérée par les pratiques du monde des affaires.

L'influence des pratiques du monde des affaires

En effet, au moment de l'ouverture de l'économie mexicaine et de la signature des traités de libre-échange au début des années 1990, les grands groupes mexicains ont été amenés à mettre en place un modèle de gestion et d'administration des entreprises à l'américaine, avant même que la loi les y contraigne, afin d'attirer des investissements étrangers, étatsuniens notamment, et de faire face à la soudaine concurrence internationale. Par ailleurs, la formation de nombreux dirigeants mexicains dans des universités aux États-Unis et leur familiarisation avec la culture d'entreprise américaine leur ont permis de s'adapter rapidement à ces nouvelles exigences.

L'influence des pratiques du monde des affaires anglo-saxon, et notamment nord-américain, sur les entreprises mexicaines ne date pas d'hier. José Roberto Danel Díaz explique que, déjà dans les années 1970, les entreprises qui s'étaient alliées avec des entreprises étatsuniennes, comme Vitro — issu du groupe Visa comme Alfa et Femsa —, avaient dû s'adapter aux règles d'organisation américaines :

C'est quand je suis entré à Vitro en 1970 que j'ai appris ce qu'étaient les réunions de comités, comment elles se déroulaient. L'entreprise était associée avec des groupes américains importants comme Owens Corning / Owens Illinois ou Philadelphia Quartz, et aussi... Je ne me souviens plus bien, ça fait très longtemps. [...] Mais il y avait des conseils d'administration formels et des réunions de comités aussi pendant lesquels on révisait l'information des auditeurs, et tout ça, bien avant qu'il y ait la moindre régulation... Ce sont les associés étrangers de Vitro qui ont aidé à formaliser le fonctionnement de l'entreprise.

De la même manière, le recours de plus en plus fréquent aux agences de notation, chargées d'évaluer le risque de non-remboursement de la dette, afin d'emprunter sur les marchés financiers, mais aussi auprès de banques, garantit en pratique l'application des règles de gouvernement d'entreprise par les sociétés mexicaines. José Robert Danel Díaz explique :

Les agences de notation notent aussi le gouvernement d'entreprise. Standard and Poors, Moody's, les deux autres... Je n'étais pas au courant ! Mais l'année dernière en octobre, j'ai eu une réunion avec les agences de notation parce qu'ils voulaient que je leur explique en détail quelques changements. Et ils m'ont dit que pour eux, le respect des règles de gouvernement d'entreprise correspondait à 30% de la note générale. Je suis resté sidéré. Bien sûr, moi, ça m'a fait plaisir...

Dans la même logique, Elsa Beatriz García Bojorges affirme à propos de la mise en place des normes de comptabilité internationales au Mexique :

Je crois que le détonateur le plus important au Mexique fut la pratique des affaires. La mondialisation elle-même. Dans le traité de libre-échange signé avec les États-Unis, l'ALENA, il est précisé entre autres points qu'en terme de comptabilité, le Mexique s'engage à appliquer la norme internationale. Les comptables devaient avoir un certificat assurant qu'ils étaient compétents. [...] En termes de comptabilité, nous nous sommes donc collés aux pratiques des États-Unis. En plus, de nombreuses entreprises au Mexique ont commencé également à être cotées à la bourse de New York et elles ont donc été obligées d'appliquer ces normes de comptabilité et de gouvernement d'entreprise. Et puis au Mexique, la Comisión de Mercado de Valores a tout de suite voulu copier la SEC. C'est pour ça que nous sommes particulièrement avancés sur ce sujet.

La rapidité avec laquelle le Mexique a adapté son cadre normatif aux nouveaux modèles de gestion des entreprises, promus par les organisations internationales et influencés par les

pratiques du monde des affaires anglo-saxon, s'explique ainsi en partie par la nécessité pour les entreprises mexicaines de faire appel à des capitaux nord-américains au début des années 1990.

Pourtant, la mise en place des règles de gouvernement d'entreprise n'est pas sans impact sur la gestion des sociétés mexicaines, contrôlées, pour la plupart d'entre elles, par une famille d'actionnaires majoritaires. Comme l'explique Elsa Beatriz García Bojorges, il s'agit avant tout de réguler la gestion familiale de l'entreprise :

Certes la famille a fondé l'entreprise et l'a développée, mais il arrive un moment où l'entreprise s'est tellement développée que d'autres actionnaires entrent en jeu. [...] Personnellement, je ne suis pas contre le fait qu'un propriétaire fasse partie du conseil d'administration. Mais ce n'est pas la même chose s'il est directeur général. [...] Il peut rester directeur général, à condition d'avoir les mains liées avec le système de gouvernement d'entreprise. C'est la seule manière de s'assurer qu'il n'utilise pas les fonds de l'entreprise à mauvais escient. Je ne dis pas qu'il voudrait frauder, non, mais c'est juste qu'il a en tête que c'est son entreprise. [...] Par exemple, dans quelle mesure c'est légitime que les actionnaires majoritaires d'une société cotée en bourse facturent à l'entreprise leurs dépenses de protection et d'escorte ? C'est questionnable. On peut dire que c'est une mesure de protection, car si l'un des propriétaires est kidnappé, cela aurait des répercussions sur la société. Mais en fin de compte, ceux qui investissent sur les marchés boursiers, qui les protège ? Il faut se rappeler que le comité d'audit dans un conseil d'administration existe avant tout non pas pour protéger les actionnaires majoritaires, mais pour protéger les actionnaires minoritaires qui investissent sur les marchés boursiers. Parce qu'ils n'ont pas leur mot à dire en conseil d'administration.

Dans ce contexte, on peut se demander si les grandes familles d'actionnaires majoritaires n'ont pas redouté, au moment de la mise en place des règles de gouvernement d'entreprise, de perdre le contrôle de leurs sociétés.

2. L'appropriation des règles de gouvernement d'entreprise par les familles d'actionnaires majoritaires

La plupart des dirigeants interviewés insistent en effet sur le fait que la mise en place des principes de gouvernement d'entreprise entraîne la perte de contrôle de la famille d'actionnaires sur la gestion de l'entreprise, mais aussi des coûts financiers et affectifs importants. Elsa Beatriz García Bojorges, ardente partisane des règles de gouvernement d'entreprise, raconte ainsi :

La vérité, c'est que les pratiques de gouvernement d'entreprise coûtent cher. Coter son entreprise sur les marchés boursiers coûte cher aussi. Non pas qu'on te facture des frais d'entrée, mais tu dois publier des rapports trimestriels, entretenir un conseil d'administration, engager des équipes très bien formées pour écrire des rapports,

disposer de contrôles internes stricts, etc. Et toute cette infrastructure obligatoire coûte cher. Donc, si les entreprises n'y voient pas un réel avantage, elles se disent que ça va être trop lourd de mettre tout ça en oeuvre. Et puis, les entreprises doivent en être arrivées à un moment précis de leur évolution. Car en plus du coût, il faut aussi transformer la culture d'entreprise. La plupart des sociétés au départ sont des entreprises familiales. Et l'évolution suppose de s'éloigner de la prise de décision. Et c'est pas facile. Je te donne l'exemple de Vitalmex, un entreprise que je conseille et qui est en plein dans ce processus. Vitalmex a été créée par un couple qui décide de proposer des services de sous-traitance aux hôpitaux, en particulier au régime de santé publique. Ils ont grandi très vite... Maintenant l'entreprise propose ses services presque partout dans le pays. Jusqu'à présent, le créateur de l'entreprise et son épouse étaient un peu les directeurs. Elle, elle n'a pas de rôle attribué dans l'administration. Son mari, l'ingénieur, est président du conseil et leur fils est le directeur général. Pour recevoir un financement important d'un fonds d'investissement, ils ont dû accepter que leur fils laisse sa place à un directeur extérieur. Théoriquement, c'est beaucoup mieux que ce soit quelqu'un d'indépendant qui dirige l'entreprise. Parce que ce qui compte pour un indépendant, c'est la croissance de l'entreprise et donc le bénéfice de l'actionnaire. Alors qu'un directeur familial pense d'abord à lui et se sert de l'entreprise comme d'un joker. Par exemple, dans le cas de Vitalmex, il a pendant longtemps considéré que les dépenses de voyage étaient des dépenses de l'entreprise. Mais il faut mettre des limites. [...] Il faut comprendre que l'entreprise, ce n'est plus comme ton porte-monnaie ou ta propriété à partir du moment où il y a d'autres investisseurs en jeu. Dans le cas de Vitalmex, avant de pouvoir recevoir les fonds, ça leur a pris presque trois ans de mettre en place le gouvernement d'entreprise et de s'habituer à ce qu'il y ait un comité d'audit indépendant dans leur conseil d'administration. [...] La famille ne peut plus prendre ses décisions toute seule. [...] Moi, j'ai été catégorique : je leur ai dit que je leur recommandais d'accepter les fonds et de changer la gestion. Mais c'est important qu'eux, en tant qu'actionnaires, ils aient conscience que leur quotidien va changer. Ils doivent s'habituer à ne plus être que des actionnaires parmi d'autres et à ce que l'entreprise soit entre les mains d'un conseil d'administration.

Certes, les grandes familles d'actionnaires majoritaires trouvent un intérêt à faire appel à des investisseurs extérieurs et à entrer en bourse, non seulement pour financer leur croissance et internationaliser leurs activités — c'est ainsi qu'ils justifient leur décision —, mais également pour s'enrichir en vendant leurs actions et générant des liquidités, comme nous l'avons vu au chapitre 4. Mais on peut s'interroger sur leur capacité à lâcher le contrôle de ces entreprises qu'ils ont héritées de génération en génération. Dans ce contexte, existe-t-il des stratégies d'adaptation mises en place par les grandes familles d'actionnaires majoritaires pour faire face aux nouvelles exigences de gouvernement d'entreprise ?

a. Stratégies juridiques des dirigeants d'entreprise mexicains

Lorsqu'on retrace la genèse de l'adoption des pratiques de gouvernement d'entreprise au Mexique, on remarque avec étonnement que les grands hommes d'affaires du pays se sont eux-mêmes chargés de la rédaction du code.

José Roberto Danel Díaz nous raconte ainsi qu'en 1995, en pleine crise de dévaluation du peso, le bureau de la présidence de la République mexicaine reçoit le projet de pratiques de gouvernement d'entreprise de la part de l'OCDE. À ce moment-là, il ne s'agit encore que d'un brouillon, mais en signant l'adhésion du Mexique à l'OCDE un an plus tôt, le gouvernement sait déjà qu'il va devoir incorporer ces nouvelles normes internationales dans la loi mexicaine sur les sociétés. Il transmet le brouillon au cabinet du *Secretario de Hacienda y Crédito Público* qui se rend compte que le texte concerne essentiellement les sociétés cotées en bourse, et qui le transmet alors à la *Comisión Nacional Bancaria de Valores* (CNBV) chargée de la régulation des marchés. Mais en pleine crise financière, le gouvernement d'entreprise n'est pas perçu comme une priorité ; le texte est donc mis de côté. Ce n'est qu'à la fin de l'année 1997 que la CNBV crée un groupe de travail, le *Comité de Mejores Prácticas Corporativas*.

Ce comité — qui réunit des représentants d'organisations patronales, des membres des secteurs publics et privés, des ministres et le directeur de la Banque centrale — nomme alors deux professeurs-chercheurs à Harvard aux États-Unis : Florencio López de Silanes et Rafael La Porta. Le premier est de nationalité mexicaine, il vient de terminer son doctorat en économie à Harvard University en 1993 sur le thème de la privatisation et travaille comme professeur chercheur en politique publique dans la John F. Kennedy School of Government de l'université américaine ; en 2000, il recevra le prix Jensen, du nom de l'économiste néolibéral étatsunien évoqué plus haut. Le second est d'origine argentine et vient de terminer lui aussi en 1994 un doctorat en économie à Harvard University où il est désormais professeur. Ces derniers sont chargés de rédiger le *Código de Mejores Prácticas Corporativas* (CMPC) pour le Mexique, en adaptant les préceptes de l'OCDE à la situation nationale.

Mais une fois le texte prêt à être publié par la CNBV comme nouveau règlement, les grands dirigeants d'entreprise interviennent. José Roberto Danel Díaz raconte :

Le comité a travaillé sur le texte jusqu'en mars ou avril 1999 sous la tutelle de la CNBV. Mais c'est là que certains ont réagi en disant que ça ne pouvait pas être une loi parce

que les propriétaires devaient être libres de faire ce qu'ils voulaient avec leurs entreprises. On peut leur expliquer ce qu'il faut faire pour que leur entreprise soit attractive et que des gens leur achètent des actions, mais on ne peut pas leur dire de faire ci ou ça, parce que l'entreprise, c'est leur propriété. En réalité, c'est José Ángel Gurria qui s'est rendu compte de ça. Aujourd'hui, c'est le secrétaire général de l'OCDE depuis dix ou quinze ans, mais à l'époque il était Secretario de Hacienda y Crédito Público. Avec son équipe, ils se sont rendus compte qu'on ne pouvait pas obliger les propriétaires d'entreprises à quelque chose par la loi.

En juin 1999, le comité passe donc sous la tutelle du *Consejo Coordinador de Empresas* (CCE), l'organisation parapluie qui réunit toutes les organisations patronales et où l'organisation sélective des grands dirigeants du pays, le *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio* (CMHN), joue un rôle prépondérant (CF. Chapitre 6). Le 9 juin 1999, le *Código de Mejores Prácticas Corporativas* (CMPC) est publié par le CCE, l'organisation patronale, et non plus par la CNBV. Il perd sa dimension obligatoire et les entreprises mexicaines peuvent adopter ces règles volontairement ou non. José Roberto Danel Díaz raconte ainsi comment les dirigeants d'entreprise sont parvenus à prendre le contrôle de la rédaction du texte en mettant le comité de rédaction sous la tutelle du CCE :

Certains membres du CMHN ne comprenaient pas pourquoi le gouvernement d'entreprise était nécessaire. Et ils pensaient qu'ils feraient mieux de rédiger eux-mêmes ces recommandations, de s'en servir, plutôt que de se les voir imposées de l'extérieur. Par la loi ou par la CNBV.

En 2000, la CNBV décide que toutes les entreprises cotées en bourse doivent remplir chaque année un questionnaire pour mesurer leur degré d'adhésion aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise. L'année suivante, en 2001, la *Ley de Mercado de Valores*, qui régit les sociétés cotées en bourse, est amendée. Elle incorpore plusieurs principes du CMPC, telles que l'obligation de délimiter la taille du conseil d'administration de 5 à 20 membres, d'avoir au moins 25% d'administrateurs indépendants et de créer un comité d'audit. Par ailleurs, deux annexes sont incluses dans la loi : l'annexe J qui comprend le CMPC et le questionnaire sur le degré d'adhésion ; et la *Circular Única de Emisoras* sur les règles d'audit et d'analyse financière pour les entreprises cotées en bourse. Comme l'explique José Roberto Danel Díaz, les dirigeants d'entreprise risquent alors à nouveau de perdre le contrôle de la rédaction du CMPC :

Et donc, en 2005, le président de la CNBV me dit... Moi, à l'époque, j'étais président du Comité de Mejores Prácticas Corporativas depuis 1999. Et donc il me dit qu'il pense que le moment est venu que le CMPC soit incorporé dans le règlement intérieur de la bourse, Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Il me dit qu'il faut le mettre dans la Circular Única

de Emisoras et que dans un marché sain, dans un pays mature, c'est la bourse qui doit être derrière ce genre de texte. Si le CMPC exprime la même chose que la loi et ne concerne que les entreprises cotées en bourse, alors mieux vaut que le CCE n'ait plus rien à voir avec le CMPC et que la CNBV s'en tienne à la loi. Pourquoi vouloir deux documents différents ? Et c'est ce qui a été fait. [...] Donc, pendant une réunion du Comité, j'ai dit qu'il fallait étendre le CMPC à toutes les entreprises du pays et pas seulement à celles cotées en bourse, parce que sinon le code n'avait plus de sens et que notre comité allait disparaître. Et c'est comme ça qu'on a publié la nouvelle version de 2006.

Ainsi, depuis l'apparition des règles de gouvernement d'entreprise à la fin des années 1990, les dirigeants d'entreprise mexicain ont cherché à conserver le contrôle de la rédaction du CMPC, en faisant d'abord passer dans un premier temps le *Comité de Mejores Prácticas Corporativas* sous la tutelle du CCE et non plus de la CNBV, puis en élargissant la portée du code à toutes les sociétés du pays. Aujourd'hui, le CMPC n'est obligatoire que pour les entreprises cotées en bourse, mais il a été adapté pour n'importe quelle société, organisation ou association mexicaine.

Si légalement, les dirigeants d'entreprise mexicains à la tête pour la plupart d'entre eux d'entreprises familiales ont conservé la main sur la réforme légale de l'administration des sociétés du pays, respectent-ils dans la pratique les règles de gouvernement d'entreprise ?

b. L'application des règles de gouvernement d'entreprise au Mexique

Observons d'abord l'évolution de la composition des conseils d'administration des entreprises du corpus entre 2005 et 2015 pour voir si en pratique les règles de gouvernement d'entreprise y sont appliquées. Il importe de préciser que les données sur la composition précise du conseil d'administration de Grupo Elektra et Grupo México ne sont pas disponibles pour l'année 2005. Dans un premier temps, nous avons d'ailleurs envisagé d'observer l'évolution entre 2000 et 2015 avant l'amendement de la *Ley del Mercado de Valores*, mais avant 2002, la plupart des rapports annuels ne fournissent aucune information sur la composition précise des conseils d'administration, au-delà du nom de leurs membres, ce qui montre que les grands groupes économiques du pays n'étaient alors guère préoccupés par ces questions.

Tableau 49 : Application des règles du gouvernement d'entreprise dans les sociétés du corpus en 2005

	Famille d'actionnaires majoritaires	Pres. de la famille ³⁸	DG de la famille	Séparation fonctions ³⁹	Total admin.	% admin. pat ⁴⁰ .	dont % admin. pat. con.	% admin. con.	% admin. ind.
ALFA	Garza	Oui	Oui	Non	14	36%	60%	0%	64%
AMX	Slim	Oui	Oui	Oui	10	30%	67%	20%	50%
BANORTE	González Barrera	Oui	Non	Oui	15	47%	57%	7%	47%
BIMBO	Servitje	Oui	Oui	Oui	17	65%	82%	12%	24%
CEMEX	Zambrano	Oui	Oui	Non	11	64%	29%	9%	27%
ELEKTRA	Salinas	Oui	Oui	Non	-	-	-	-	-
FEMSA	Garza	Oui	Oui	Non	19	53%	20%	16%	32%
GCARSO	Slim	Oui	Non	Oui	13	23%	100%	15%	62%
GFINBUR	Slim	Oui	Oui	Oui	10	30%	100%	0%	70%
GMEXICO	Larrea	Oui	Oui	Non	-	-	-	-	-
ICA	Quintana	Oui	Non	Oui	19	5%	100%	63%	32%
KIMBER	González Laporte	Oui	Oui	Non	12	8%	100%	33%	58%
PE&OLES	Baillères	Oui	Non	Oui	15	20%	100%	47%	33%
TLEVISA	Azcárraga	Oui	Oui	Non	17	76%	54%	6%	18%
WALMEX	Non	Non	Non	Oui	8	0%	-	38%	63%
		14/15	10/15	8/15	12,7 en moyenne	35% en moyenne		20% en moyenne	45% en moyenne

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

³⁸ Ces colonnes identifient sur le président du conseil d'administration et le directeur général de la société appartiennent ou non à la famille d'actionnaires majoritaires.

³⁹ Cette colonne détermine si la séparation des fonctions de président et de directeur général est effective.

⁴⁰ Ces chiffres correspondent au % d'administrateurs dits « patrimoniaux » (admin. pat.), ayant une participation actionnariale directe dans la société, au % des administrateurs dits « connexes » (admin. con.) qui ne participent pas au capital de la société, mais y travaillent ou y ont des intérêts concrets en tant que clients, fournisseurs ou débiteurs, et au % d'administrateurs dits « indépendants » (admin. ind.) qui n'ont aucun lien patrimonial ou professionnel avec la société et sont invités à siéger pour leur expertise. Le tableau distingue également les administrateurs « patrimoniaux connexes » (admin. pat. con.) qui, en plus d'avoir une participation actionnariale directe dans la société, y travaillent également

Tableau 50 : Application des règles du gouvernement d'entreprise dans les sociétés du corpus en 2015

	Famille d'actionnaires majoritaires	Pres. de la famille	DG de la famille	Séparation fonctions	Total admin.	% admin. pat.	dont % admin. pat. con.	% admin. con.	% admin. ind.
ALFA	Garza	Oui	Oui	Oui	11	27%	67%	0%	73%
AMX	Slim	Oui	Oui	Oui	15	33%	100%	13%	53%
BANORTE	González Barrera	Oui	Non	Oui	14	29%	25%	0%	71%
BIMBO	Servitje	Oui	Oui	Non	18	61%	64%	0%	39%
CEMEX	Zambrano	Oui	Non	Oui	13	31%	100%	0%	69%
ELEKTRA	Salinas	Oui	Oui	Non	9	33%	100%	33%	33%
FEMSA	Garza	Oui	Non	Oui	18	50%	11%	6%	44%
GCARSO	Slim	Oui	Non	Oui	12	25%	100%	25%	50%
GFINBUR	Slim	Oui	Non	Oui	14	64%	33%	0%	36%
GMEXICO	Larrea	Oui	Oui	Non	11	9%	100%	27%	64%
ICA	Quintana	Oui	Oui	Oui	9	11%	100%	33%	56%
KIMBER	González Laporte	Oui	Oui	Oui	14	14%	100%	43%	43%
PE&OLES	Baillères	Oui	Non	Oui	14	29%	100%	43%	29%
TLEVISA	Azcárraga	Oui	Non	Oui	19	47%	67%	5%	47%
WALMEX	Non	Non	Non	Oui	11	0%	-	55%	45%
		14/15	7/15	12/15	13,4 en moyenne	31% en moyenne		19% en moyenne	50% en moyenne

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

La taille des conseils d'administration des entreprises du corpus

Dans un premier temps, il importe d'observer la taille des conseils d'administration. D'après la loi, les conseils ne doivent pas compter moins de cinq membres, ni plus de vingt. Tous les conseils d'administration des entreprises de notre corpus sont donc en règle. Entre 2005 et 2015, on observe très peu d'évolution au sein des conseils d'administration qui s'agrandissent même légèrement : en 2005, ils comptent en moyenne 12,7 membres et, en 2015, 13,4 membres.

Seul le conseil d'administration de Empresas ICA est drastiquement réduit en 2012 et passe de dix-neuf à neuf membres, alors même que l'entreprise est au bord de la faillite. Au moment de la restructuration de la dette du groupe, la refonte du conseil d'administration ainsi que la nomination d'un directeur général extérieur à la famille d'actionnaires majoritaires sont en effet imposées par les investisseurs institutionnels, comme nous l'explique au cours d'un entretien Elsa Beatriz García Bojorges qui participe alors au processus.

Il est intéressant par ailleurs de noter que les entreprises gérées à l'américaine ont de tout petits conseils d'administration, comme Wal-Mart de México qui oscille entre huit et onze membres. En revanche, les grands groupes familiaux sont ceux qui ont les conseils d'administration les plus fournis : dix-huit administrateurs chez Femsa et Bimbo ; dix-neuf administrateurs chez Televisa. De nombreux membres de la famille souhaitent en effet siéger au conseil — neuf chez Femsa, onze chez Bimbo, neuf chez Televisa — et le nombre d'administrateurs indépendants doit croître proportionnellement.

Plus un conseil d'administration a une taille réduite, plus le nombre de sièges réservés à la famille est limité. Seul Grupo Elektra fait exception : l'entreprise, dont la présidence et la direction sont assurées par un membre de la famille d'actionnaires majoritaires — les Salinas —, a un conseil d'administration de neuf membres seulement. En octobre 1999 et en juin 2002, au moment de la restructuration du capital du groupe et de la fusion des séries d'action A, B et L en une seule série, les actionnaires de Grupo Elektra ont en effet approuvé des réformes des règlements administratifs de l'entreprise : réduction du nombre des membres du conseil d'administration de quatorze à neuf administrateurs ; hausse de trois à quatre administrateurs indépendants ; limitation du nombre de membres nommés par les actionnaires de contrôle ou l'équipe de direction à cinq. D'après le rapport annuel de l'entreprise (Elektra, 2002 : 111), l'objectif de ces réformes est de permettre « une plus grande représentation des actionnaires minoritaires au sein du conseil d'administration ». En réalité, à cette époque, Grupo Elektra vient de fusionner avec Grupo SyR (Salinas y Rocha) et de se recapitaliser en émettant de nouvelles actions à la bourse de Mexico, mais aussi à celle de New York. On peut donc légitimement supposer que, pour attirer des investisseurs américains et vendre ses actions à un meilleur prix, il est recommandé à l'entreprise de mettre en place des règles de gouvernement d'entreprise drastiques et de modifier sa structure.

En revanche, si le *Código de Mejores Prácticas Corporativas* (CMPC) recommande qu'il n'y ait pas d'administrateurs suppléants dans les entreprises, on remarque qu'en 2015, huit des quinze entreprises du corpus mentionnent dans leurs rapports annuels l'existence de suppléants : quatorze pour Banorte, dix-sept pour Femsa, six pour Grupo Carso, un pour Grupo Financiero Inbursa, douze pour Kimberly-Clark de México, treize pour Industrias Peñoles, huit pour Televisa, quatre pour Wal-Mart de México. Cemex cesse de mentionner l'existence d'administrateurs suppléants dans ses rapports annuels en 2008 et Bimbo en 2009 ; Bimbo en avait pourtant encore dix-sept en 2008.

Comme nous l'avons déjà évoqué au chapitre 2, le rôle d'administrateur suppléant répond à plusieurs critères selon les contextes. Tout d'abord, il peut s'agir d'un rôle de transition permettant la succession aux fonctions d'administrateur, entre un père et un fils par exemple. Ensuite, il peut s'agir d'un rôle d'appui, notamment lorsque que les administrateurs suppléants sont des avocats ou experts-comptables détenteurs d'une expertise. Il est ainsi énoncé dans le code mexicain que « les administrateurs suppléants ne sont pas recommandés, mais s'il en existe, il est préférable que l'administrateur travaille en équipe avec son administrateur suppléant afin d'échanger leurs idées et que leur participation soit plus efficace » (CMPC, 2018 : 15). Enfin, il peut s'agir d'un rôle honorifique attribué aux membres de la famille d'actionnaires majoritaires non impliqués dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

Les enfants de Roberto González Barrera, fondateurs de Gruma et Banorte, sont ainsi administrateurs suppléants de Banorte ; chaque année, l'un d'entre eux a des fonctions d'administrateur patrimonial, mais le poste semble tourner entre les quatre descendants : Juan Antonio, Roberto, Bertha et Graciela González Moreno. De la même manière, les filles Garza Lagüera — Mariana, Paulina, Barbara, Eva María — alternent entre elles les postes d'administrateurs suppléants et patrimoniaux tous les deux ans. Dans ce même conseil, on remarque que de nombreux administrateurs de la famille éloignée ou amis proches du fondateur, Eugenio Garza Lagüera, siègent jusqu'à leur mort comme suppléants, ce qui interroge à nouveau sur le caractère honorifique de la fonction : c'est le cas notamment de Lorenzo Garza Sepúlveda (1922-2002), Eduardo Ángel Elizondo Lozano (1922-2004), Alfredo Martínez Urdal (1931-2004) ou Maximino Michel Suberville (1933-2016).

Si l'ensemble des entreprises de notre corpus respecte la taille imposée aux conseils d'administration, seule une minorité d'entre elles a renoncé à la fonction d'administrateur suppléant, traditionnellement accordée aux membres de la famille d'actionnaires majoritaires.

La composition des conseils d'administration des entreprises du corpus

Dans un second temps, il importe donc de s'intéresser à la composition des conseils d'administration. Afin de comparer les résultats observés au sein de notre corpus avec ceux de l'ensemble des sociétés mexicaines, nous ferons référence à l'étude publiée en 2018 par le cabinet d'audit Deloitte México sur l'application du gouvernement d'entreprise dans le pays (Aguñaga et Badiola, 2018).

Dans la lignée des travaux de Fama et Jensen (1983), les règles de gouvernement d'entreprise recommandent de séparer distinctement les fonctions de surveillance — celles du président du conseil — de celles de gestion — celles du directeur général et du comité exécutif. En 2015, la séparation de ces fonctions était effective dans douze des quinze entreprises de notre corpus, soit dans 80% d'entre elles ; en 2005, ce n'était le cas que de huit des quinze entreprises, soit à peine plus de 50%. On observe donc une généralisation progressive de cette pratique. À titre de comparaison, la séparation des fonctions de président et directeur général est effective en 2018 dans 70% des sociétés cotées en bourse et dans seulement 41% des entreprises familiales non cotées (Aguñaga et Badiola, 2018 : 13).

Par ailleurs, le nombre d'administrateurs indépendants est de plus en plus significatif ; nous nous intéresserons plus loin à leur mode de désignation et à leur profil. En 2015, les administrateurs indépendants représentent en effet 50% en moyenne des membres des conseils d'administration de notre corpus, contre 44% en 2005. Cela représente certes une légère augmentation en dix ans, mais en 2005, quelques années à peine après l'obligation pour les sociétés cotées en bourse d'appliquer les règles de gouvernance d'entreprise, le pourcentage d'administrateurs indépendants dépassait déjà largement les 25% obligatoires.

L'augmentation du nombre d'administrateurs indépendants entre 2005 et 2015 est drastique dans trois entreprises : Cemex passe de 27% à 69% ; Empresas ICA de 32% à 56% ; Televisa de

18% à 47%. Il est intéressant de noter que ces trois entreprises traversent justement au cours des années 2000 des périodes difficiles. Comme nous l'avons déjà vu au chapitre 4, Cemex est particulièrement affectée par la crise internationale de 2008 et la chute de la demande en ciment ; Televisa par l'apparition de services de streaming sur Internet et d'une concurrence ardue ; et Empresas ICA par la chute de la demande de travaux publics de la part du gouvernement, l'impossibilité de rembourser sa dette et le risque de faillite. Ainsi, plus l'entreprise est en situation de crise et doit rassurer ses investisseurs, notamment sur les marchés financiers, plus le nombre d'administrateurs indépendants semble augmenter. En parallèle, le nombre d'administrateurs patrimoniaux diminue et passe de 64% à 31% chez Cemex ; de 76% à 47% chez Televisa ; et se réduit à 11% chez Empresas ICA.

Certains groupes ont depuis 2005 un nombre particulièrement élevés d'administrateurs indépendants ; c'est le cas notamment de Alfa qui en compte 64% en 2005 et 73% en 2015. En 2000, ils étaient déjà neuf administrateurs indépendants sur quatorze, soit 64%. Comme nous l'avons vu au chapitre 4, Alfa traverse en effet très difficilement la crise de la dette de 1982 et doit totalement restructurer son fonctionnement ; en 1994, en pleine crise financière dans le pays, Dionisio Garza Medina, diplômé d'un MBA de Harvard University et familier des pratiques de gouvernement d'entreprise, remplace Bernardo Garza Sada à la présidence et direction générale de l'entreprise. Il opère alors une refonte complète de l'organisation du groupe, se lance dans une conquête des marchés étrangers, diminue la taille du conseil d'administration et augmente le nombre d'administrateurs indépendants ; le tout bien avant que le code soit publié et rendu obligatoire.

Les comités spécialisés des conseils d'administration

Dans un troisième temps, il importe de s'interroger sur l'existence de comités spécialisés au sein des conseils d'administration des entreprises mexicaines. D'après l'étude de Deloitte, 94% des sociétés cotées en bourse ont un comité d'audit spécialisé contre seulement 55% des entreprises familiales non cotées (Aguñaga et Badiola, 2018 : 8).

Tableau 51 : Nombre et noms des comités spécialisés des conseils d'administration des sociétés du corpus en 2005

ALFA	Comité de Auditoría	Comité de Finanzas	Comité de Recursos humanos			3
AMX	Comité de Auditoría	Comité Ejecutivo	Comité de Compensación			3
BANORTE	-					0
BIMBO	Comité de Auditoría	Comité de Planeación y Finanzas	Comité de Evaluación y Compensación			3
CEMEX	Comité de Auditoría	Comité de Riesgos Financieros				2
ELEKTRA	Comité de Auditoría	Comité de Normatividad y Mejores Prácticas	Comité de Inversiones	Comité de Políticas de Crédito	Comité de Riesgos	5
FEMSA	Comité de Auditoría	Comité de Planeación y Finanzas	Comité de Evaluación y Compensación			3
GCARSO	Comité de Auditoría y de Finanzas y Planeación	Comité de Evaluación y Compensación				2
GFINBUR	Comité de Auditoría	Comité de Prácticas Societarias				2
GMEXICO	-					0
ICA	Comité de Auditoría	Comité Ejecutivo	Comité de Finanzas y Planeación	Comité de Evaluación y Compensación		4
KIMBER	Comité de Auditoría y Prácticas societarias					1
PE&OLES	Comité de Auditoría	Comité Ejecutivo				2
TLEVISA	Comité de Auditoría	Comité Ejecutivo				2
WALMEX	Comité de Auditoría	Comité Ejecutivo				2
					Moyenne	2,2

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

Tableau 54 : Nombre et noms des comités spécialisés des conseils d'administration des sociétés du corpus en 2015

ALFA	Comité de Auditoría	Comité de Planeación y Finanzas	Comité de Prácticas Societarias	3
AMX	Comité de Auditoría y Prácticas Societarias	Comité Ejecutivo		2
BANORTE	Comité de Auditoría y Prácticas Societarias	Comité de Riesgos	Comité de Recursos Humanos	3
BIMBO	Comité de Auditoría y Prácticas Societarias	Comité de Finanzas y Planeación	Comité de Evaluación y Resultados	3
CEMEX	Comité de Auditoría	Comité de Prácticas Societarias y de Finanzas	Comité de Sostenibilidad	3
ELEKTRA	Comité de Auditoría	Comité de Prácticas Societarias		2
FEMSA	Comité de Auditoría	Comité de Prácticas Societarias	Comité de Planeación y Finanzas	3
GCARSO	Comité de Prácticas Societarias y Auditoría			1
GFINBUR	Comité de Auditoría	Comité de Prácticas Societarias		2
GMEXICO	Comité de Auditoría y Prácticas Societarias	Comité Ejecutivo		2
ICA	Comité de Auditoría	Comité de Prácticas Societarias	Comité de Finanzas, Planeación y Sustentabilidad	3
KIMBER	Comité de Auditoría y Prácticas Societarias	Comité de Compensaciones		2
PE&OLES	Comité de Auditoría y Prácticas Societarias	Comité de Finanzas y Planeación	Comité de Nominación, Evaluación y Compensaciones	3
TLEVISA	Comité de Auditoría y Prácticas Societarias	Comité Ejecutivo		2
WALMEX	Comité de Auditoría y Prácticas Societarias			1
			Moyenne	2,3

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

Comme le montrent les tableaux ci-dessus, dès 2005, la plupart des entreprises de notre corpus constituent des comités spécialisés au sein de leur conseil d'administration ; leur nombre et leur nom n'est en revanche pas standardisé.

L'information n'est pas disponible en 2005 pour Banorte et Grupo México, mais on remarque que le seul comité que l'on retrouve dans l'ensemble des sociétés de notre corpus sur les deux années est celui d'audit, parfois également en charge de contrôler les pratiques de gestion de la société, c'est-à-dire de gouvernement d'entreprise. C'est l'organe intermédiaire principal, celui qui garantit la régularité des comptes de l'entreprise et la défense des intérêts des actionnaires, comme l'explique Elsa Beatriz García Bojorges :

Et donc, j'ai été invitée au conseil d'ICA en tant que spécialiste financière en 2008. Ils avaient besoin d'administrateurs indépendants, notamment pour le comité d'audit. Je me suis joint à l'équipe en 2009. La fonction principale du comité d'audit, c'est de garantir la validité de l'information financière. C'est sur la base de cette information que le conseil prend ses décisions, et l'information pourrait ne pas respecter certains critères ou comporter des erreurs. Il faut souvent approuver ou non l'approche choisie par l'auditeur, et la discuter. Le comité d'audit, c'est l'organe auquel l'auditeur externe rend des comptes. Mais aussi l'auditeur en interne. [...] C'est à moi que l'auditeur externe, le commissaire aux comptes, fait son rapport, pas au conseil d'administration. [...] Et c'est le comité d'audit qui a toujours le dernier mot. C'est lui qui donne son avis au conseil d'administration et lui recommande ou non de valider les comptes. Au final, bien sûr, c'est le conseil d'administration qui décide, mais il s'appuie toujours sur le comité d'audit pour prendre sa décision. Le comité d'audit est généralement composé de trois personnes. Toutes totalement indépendantes. Elles sont nommées directement par les actionnaires, et non par le conseil d'administration. Les autres membres du conseil peuvent généralement être nommés par le président du conseil.

Ainsi, la plupart des grands groupes privés mexicains ont mis en pratique les principales règles de gouvernement d'entreprise. Ils ont réduit leurs conseils d'administration, séparé progressivement les fonctions de présidence et direction générale, limité la participation des membres de la famille d'actionnaires majoritaires à la direction de l'entreprise, augmenté le nombre d'administrateurs indépendants et accordé un rôle central aux comités d'audit en charge de la vérification des comptes et de la préservation des intérêts des actionnaires. Le constat dressé par Lefort en 2005 peut ainsi être fortement contesté : « en général, les conseils d'administration en Amérique latine ont principalement un rôle consultatif pour les actionnaires majoritaires ; ils n'incluent pas assez d'administrateurs indépendants et ont peu de comités » (Lefort, 2005 : 70).

Au-delà de la consultation des rapports annuels, il importe de s'appuyer sur la base de données pour comprendre dans quelle mesure ces règles de gouvernement d'entreprise sont réellement appliquées au sein des grands groupes privés d'origine familiale au Mexique.

c. Le contournement des règles de gouvernement d'entreprise dans la pratique

La participation de la famille d'actionnaires majoritaires à la direction de l'entreprise

En premier lieu, si la séparation entre le président et le directeur général est aujourd'hui effective dans la plupart des entreprises du corpus, elle n'a en réalité pas de répercussion réelle sur la différenciation des fonctions de surveillance du conseil et de celles de gestion du comité exécutif. En effet, bien souvent, le directeur général tout comme le président du conseil sont membres de la famille d'actionnaires majoritaires et appartiennent donc au même groupe d'intérêts. Comme le montre les tableaux 51 et 52, dans la moitié des entreprises du corpus, le directeur général appartient à la famille d'actionnaires majoritaires.

La séparation des fonctions apparaît ainsi davantage comme un processus de gestion de la succession du groupe. Bien souvent, le directeur général est le fils ou le beau-fils du président. C'est le cas par exemple de Grupo Bimbo : le père, Roberto Servitje Sendra accorde d'abord la direction générale à son fils, Daniel Servitje Montull, avant de lui passer complètement le flambeau en 2013. C'est le cas également de Empresas ICA : en 2012, Alonso Quintana Kawage est nommé directeur général, tandis que son père Bernardo Quintana Isaac reste président du conseil. Ces processus de succession seront examinés plus attentivement au chapitre suivant.

Dans la même logique, le nombre d'administrateurs « patrimoniaux et connexes », faisant partie de la famille d'actionnaires majoritaires et ayant en parallèle une fonction exécutive au sein du groupe, demeure important. En 2015, ces derniers représentent en moyenne 76% des administrateurs patrimoniaux et 100% d'entre eux pour huit entreprises ; cela montre que les actionnaires cumulent très souvent des fonctions administratives et exécutives. Par ailleurs, contrairement aux recommandations de l'OCDE et aux théories de Fama et Jensen (1983), l'ensemble des directeurs généraux des quinze entreprises du corpus sont présents et ont droit de vote au conseil d'administration.

Dans ce contexte, en dépit de la séparation des fonctions, le lien entre le conseil d'administration et le comité exécutif reste très fort dans la plupart des entreprises du corpus. Il semble ainsi difficile pour le conseil d'administration d'assurer la surveillance de la gestion de l'entreprise et de démettre de ses fonctions le directeur général par exemple.

La non-indépendance des administrateurs indépendants

En second lieu, la qualité d'administrateur « indépendant » doit être vérifiée dans la pratique, à l'aune de notre base de données. En effet, au moment de l'analyse de la composition des conseils d'administration, nous avons été frappés par le manque de clarté des rapports annuels. Très souvent, des administrateurs « connexes » ou « patrimoniaux » figuraient d'une année sur l'autre sous l'étiquette d'« indépendants ».

Prenons l'exemple des rapports annuels de Cemex. Rodolfo Garcia Muriel, petit-fils de l'un des co-fondateurs du groupe, apparaît comme administrateur « patrimonial » jusqu'en 2010, puis comme « indépendant » à partir de 2011. Bernardo Quintana Isaac, président de Empresas ICA, est également administrateur « patrimonial » de Cemex jusqu'en 2005, puis devient « indépendant » en 2006, alors même qu'en tant que groupe de construction, Empresas ICA, est l'un des principaux clients de Cemex, producteur de ciment. Enfin, Dionisio Garza Medina, président-directeur général de Alfa et lointain cousin de la famille Zambrano, apparaît lui aussi comme administrateur « patrimonial » de Cemex de 1995 à 2005 avant de devenir « indépendant » en 2006. En admettant que ces deux derniers aient vendu leurs actions, on peut s'interroger sur l'« indépendance » d'un individu ayant eu des intérêts financiers dans l'entreprise pendant plus de vingt ans.

On trouve des exemples similaires dans la plupart des rapports annuels des entreprises du corpus. Pour Empresas ICA, Carlos Abedrop Dávila, membre du conseil entre 2001 et 2005 est tantôt présenté comme « indépendant », tantôt comme « patrimonial », en 2003 notamment. Pour Femsa, Armando Garza Sada, cousin des actionnaires majoritaires — les Garza Lagüera — apparaît comme administrateur « connexe » entre 2006 et 2010, puis comme « indépendant » entre 2011 et 2015 ; ce dernier est justement nommé président d'Alfa en 2010, mais il était auparavant directeur général de Versax, une filiale d'Alfa, et ne travaillait donc pas chez Femsa : pourquoi changerait-il de statut ? Pour Banorte, le cas d'Eduardo Livas Cantú est particulièrement significatif. Ce dernier a réalisé toute sa carrière de 1972 à 1999 chez Gruma, dont il a terminé directeur général, un groupe aux mains du même actionnaire majoritaire que Banorte, Roberto González Barrera. D'après les rapports annuels de Banorte, Eduardo Livas Cantú est nommé pour la première fois administrateur suppléant en 1999, alors même qu'il vient

de terminer sa carrière chez Gruma ; en 2004 et 2005, il apparaît comme administrateur « indépendant » ; entre 2006 et 2010, comme administrateur « connexe » ; entre 2011 et 2013 de nouveau comme « indépendant » ; et depuis 2014, il tient à nouveau le rôle de suppléant.

Il importe de rappeler que les conditions d'indépendance au Mexique sont plutôt souples. Un individu ayant cessé de travailler pour une entreprise au moins douze mois plus tôt peut être considéré comme « indépendant » (CMPC : 15). De même, « un actionnaire qui n'exerce pas d'influence notable, de pouvoir de commandement ou qui n'est pas lié à l'équipe de direction de la société peut être considéré comme un administrateur indépendant » (CMPC : 13). Que signifie le terme « lié » dans l'extrait ci-dessus ? Cela est laissé à l'interprétation de chacun. La rédaction du CMPC laisse ainsi une grande marge de manoeuvre aux dirigeants d'entreprise mexicains pour déterminer qui sont ou ne sont pas administrateurs « indépendants » et pour trouver un compromis entre les nouvelles exigences de gouvernement d'entreprise et les anciennes pratiques d'un pays fortement marqué par le capitalisme familial. Force est de rappeler que la rédaction du CMPC s'est faite en effet sous le contrôle des dirigeants d'entreprise mexicains et de la principale organisation patronale, le CCE.

Derrière le manque de rigueur apparent des rapports annuels se cache en réalité un usage stratégique de la qualité d'administrateur « indépendant » afin de permettre aux familles d'actionnaires majoritaires et à leurs clans de conserver le contrôle de la gestion de l'entreprise ; le titre des membres du conseil fluctue ainsi en fonction du quota d'administrateurs indépendants à atteindre pour répondre aux exigences du gouvernement d'entreprise.

L'indépendance supposée des administrateurs qui figurent systématiquement sous la qualité d'« indépendants » dans les rapports annuels doit également être interrogée afin de comprendre les logiques du capitalisme mexicain.

Tout d'abord, la durée des fonctions d'administrateurs n'est pas régulée au Mexique. Si l'on considère les administrateurs de Femsa en 2015, on remarque qu'ils siègent tous au conseil du groupe depuis 19,4 ans en moyenne. En effet, parmi eux, José Manuel Canal Hernando est administrateur indépendant depuis treize ans (2002), Robert E. Denham depuis quatorze ans (2001), Armando Garza Sada depuis douze ans (2003), Ricardo Guajardo Touché depuis vingt-sept ans (1988), Alfredo Livas Cantú depuis trente ans (1995). Si l'on considère les administrateurs de Grupo Carso sur la même année, on observe qu'ils siègent tous au conseil du

groupe depuis 23,1 ans en moyenne. Juan Antonio Pérez Simon, Claudio González Laporte et Antonio Cosío Ariño sont ainsi administrateurs indépendants du groupe depuis sa fondation en 1990, soit vingt-cinq ans plus tôt ; et José Kuri Harfush et Rafael Moises Kalach Mizrahi le sont depuis 1993. Si l'on considère les administrateurs de Industrias Peñoles et Kimberly-Clark de México en 2015, on obtient des résultats similaires. Dans le premier cas, ils siègent au conseil de 21,8 ans en moyenne ; dans le second, depuis 21,5 ans en moyenne. Valentin Diez Moroso siège ainsi au conseil de Kimberly-Clark de México en tant qu'indépendant depuis 1983, soit depuis trente-quatre ans.

La différence avec Walmart de México, gérée selon un modèle à l'américaine, est flagrante. Dans cette filiale de Wal-Mart Corporation, les membres du conseil d'administration y siègent depuis 5,3 ans en moyenne et Blanca Treviño de Vega est la seule administratrice indépendante siégeant au conseil depuis près de dix ans.

Ensuite, lorsqu'on regarde la trajectoire biographique, académique et professionnelle des administrateurs indépendants des entreprises de notre corpus, on remarque qu'ils sont généralement des amis de longue date ou de lointains membres de la famille des actionnaires majoritaires. Au cours des entretiens, nous avons interrogé plusieurs dirigeants d'entreprise mexicains pour comprendre quel était le processus de sélection des administrateurs.

Sergio Chagoya Diaz, administrateur de Kimberly-Clark de México, affirme que le processus de sélection est beaucoup plus institutionnalisé qu'autrefois depuis la mise en place des règles de gouvernement d'entreprise :

Le processus de sélection est beaucoup plus professionnel qu'avant. Il y a généralement un comité spécial dans le conseil d'administration en charge de la nomination des administrateurs. Et pour les indépendants, le comité réalise une évaluation. [...] Bien sûr, ensuite le président et les propriétaires sont informés et consultés sur le choix. Mais avant, on invitait surtout ses amis au conseil d'administration ; maintenant, il y a des évaluations. Depuis une quinzaine d'années, il y a un vrai marché des administrateurs indépendants. Maintenant, comme on n'est pas encore très nombreux, il n'y a pas vraiment de chasseurs de tête qui s'occupent de ça. C'est beaucoup du bouche à oreille.

Héctor Hernández-Pons, président de Grupo Herdez, explique que le rôle d'administrateur constitue désormais une réelle responsabilité :

Je prends l'exemple de Eduardo Ortiz Tirado, l'un de nos administrateurs. Il a travaillé longtemps chez Herdez, ensuite il a été directeur et président de l'Amérique latine pour SC Johnson, il connaît bien le marché et le business des biens de consommation... Il

connaît parfaitement notre ligne. Du coup, il apporte toujours de bonnes idées, de bons conseils, tu vois ? Il y en a un autre qui est banquier, donc sur le plan financier, c'est pratique et... il apporte de bonnes idées aussi. [...] Il y en a un qui est un ancien auditeur et du coup il connaît très bien les questions d'audit. Il y en a un autre qui est expert en gouvernement d'entreprise. On choisit les administrateurs en fonction de leurs compétences. [...] Moi je suis administrateur d'autres entreprises, mais pas d'entreprises cotées en bourse. Avant c'était un honneur d'être invité à participer à un conseil, maintenant c'est... C'est une responsabilité.

Francisco Chévez Robelo, administrateur de Televisa, explique que le coût de la rémunération des administrateurs indépendants peut être très élevé :

Les administrateurs indépendants peuvent être des gens très renommés... Par exemple chez Televisa, il y a plusieurs dirigeants d'entreprises américaines, un autre d'une entreprise vénézuélienne — je ne me souviens plus de son nom — et puis d'autres chefs d'entreprises célèbres : le directeur d'Aeromexico, Alberto Baillères de Palacio de Hierro, Roberto Hernández de Banamex... Et si non, les administrateurs sont des anciens commissaires aux comptes. Comme moi. [...] Avant les actionnaires avaient tendance à choisir des administrateurs qui étaient beaucoup plus proches d'eux. Parce que les administrateurs, selon les règles du gouvernement d'entreprise, ce sont des gens qui vont vraiment devoir consacrer du temps à l'entreprise. Et en général, ceux là, ils facturent très cher et les entreprises n'ont pas envie de rémunérer autant leurs administrateurs.

Il est vrai que le nombre d'administrateur « indépendants » ayant fait carrière dans des cabinets d'avocats, de conseil ou d'audit est aujourd'hui assez élevé. Parmi les 121 individus de notre base de données dont la fonction principale est d'être administrateur « indépendant », 42 ont fait une partie de leur carrière en cabinet, soit 35%. Ils sont donc engagés au sein des conseils d'administration de notre corpus en tant que spécialistes.

En revanche, nombre d'administrateurs « indépendants » de notre corpus font en réalité très souvent partie du réseau de la famille d'actionnaires majoritaires. Si l'on prend l'exemple des six administrateurs « indépendants » de Grupo Carso en 2015, Juan Antonio Pérez Simón est un ami d'enfance du président, Carlos Slim Helú ; David Ibarra Muñoz est son ancien professeur d'économie à l'université ; Rafael Kalach Mizrahi et José Kuri Harfush sont également ses amis de longue date et appartiennent à la même communauté d'immigrés du Moyen Orient — le second fait même partie de la famille des époux de deux des soeurs de Carlos Slim Helú — ; quant à Antonio Cosío Ariño et Claudio X. González Laporte, ceux sont deux dirigeants d'entreprise très connus au Mexique — le premier est président de Grupo Pando, le second de Kimberly-Clark de México — qui côtoient depuis longtemps Carlos Slim Helú au sein des organisations patronales notamment.

Comme l'explique Elsa Beatriz García Bojorges, promotrice des règles de gouvernement d'entreprise au Mexique, le fait pour un administrateur d'appartenir au réseau de la famille d'actionnaires majoritaires ou d'autres administrateurs influe sur son indépendance :

Je me suis trouvé une fois dans une situation délicate et vous n'imaginez pas comme ça a été difficile de prendre une décision... Je ne vais pas vous dire le nom de l'entreprise en question. Quelqu'un m'avait recommandée comme administratrice. Il faisait lui-même partie du conseil d'administration et appartenait au cabinet d'audit en charge de la vérification des comptes. [...] J'ai commencé à repérer des erreurs dans les rapports des auditeurs. Il manquait ceci et cela. [...] J'estimais que pour le bien de l'entreprise, il fallait changer de cabinet d'audit car le processus de vérification n'était pas bien fait et que j'avais beaucoup de doutes. Il était nécessaire de congédier le cabinet d'audit et c'était pourtant le directeur de ce cabinet qui m'avait recommandée comme administratrice. [...] J'ai beaucoup souffert dans ce processus, mais je n'avais pas le choix. [...] Souvent les actionnaires choisissent des administrateurs qu'ils connaissent, des proches. Un membre de la famille de je ne sais qui ou un ami. Très souvent la personne en question est parfaitement bien formée, mais elle peut difficilement agir avec indépendance. Dans certains conseils d'administration, j'ai dû proposer un compromis : congédier ces administrateurs qui ne peuvent pas être indépendants, mais les inviter aux sessions des comités de vérification des comptes pour donner leur avis.

Ainsi, les administrateurs « indépendants » au Mexique ont tendance à conserver leur fonction pour une très longue durée au risque de développer des relations de proximité avec la famille d'actionnaires majoritaires. Ils sont d'ailleurs souvent directement recrutés parmi les amis et les proches de ces derniers. Le maquillage des administrateurs « familiaux » ou « connexes » en administrateurs « indépendants » est donc le signe du maintien d'un entresol. Les dirigeants d'entreprise mexicains jouent ainsi avec les règles de gouvernement d'entreprise : afin d'accéder aux marchés financiers nord-américains et de s'adapter aux pratiques du monde des affaires aux États-Unis avec lesquelles ils sont familiarisés, ils appliquent les règles, mais les contournent pour garantir la persistance de la logique familiale d'administration et de gestion des firmes au Mexique.

La prise d'importance des marchés financiers dans l'économie mexicaine a profondément transformé les règles du jeu pour les grands groupes économiques privés cotés en bourse. Depuis

les années 1990, les grandes organisations internationales oeuvrent en effet à la promotion des marchés financiers et développent des normes de comptabilité internationales, mais aussi des règles de gouvernement d'entreprise, inspirées des pratiques du monde des affaires aux États-Unis et des théories économiques libérales, afin de contrôler l'emprise des managers, mais aussi des actionnaires majoritaires sur les groupes économiques et de rationaliser la gestion des entreprises ; l'objectif étant *in fine* de défendre les intérêts des actionnaires, notamment minoritaires et étrangers, afin de maximiser leurs profits et la rentabilité de leurs investissements.

L'adoption de ces normes internationales au Mexique et l'américanisation de la gestion des grandes entreprises mexicaines explique ainsi pourquoi les grands fonds d'investissement nord-américains ne demandent jamais à siéger aux conseils d'administration des groupes de notre corpus. L'application des règles de gouvernement d'entreprises par les groupes économiques dans lesquels ils investissent leur garantit un respect d'un modèle de gestion à l'américaine qui leur est familier, de même que la protection de leurs intérêts.

Si le Mexique s'est fait le héraut du gouvernement d'entreprise en réformant à plusieurs reprises son code, en le rendant obligatoire pour les entreprises cotées en bourse et en l'adaptant à tous les types de sociétés, dans la pratique, les familles d'actionnaires majoritaires ont mis en place plusieurs stratégies pour contourner ces règles ou du moins conserver le contrôle de la production de nouvelles normes. Cela ne veut pas dire pour autant qu'elles s'opposent à la logique des marchés financiers ; en effet, comme nous l'avons vu au chapitre 4, les familles d'actionnaires majoritaires sont les premières bénéficiaires de la croissance du profit, de la hausse des dividendes et de la vente possible d'actions. L'adoption et le contournement des règles de gouvernement d'entreprise leur permettent à la fois de profiter des marchés financiers, tout en préservant la logique familiale du capitalisme mexicain.

PARTIE IV

PARTIE IV :

La résistance du capitalisme familial au Mexique

L'association promouvant le capitalisme familial en Europe, *European Family Businesses*, définit ainsi une entreprise familiale, quelle que soit sa taille :

(1) la majorité des droits de vote sont en possession de la personne physique qui a créé ou acheté l'entreprise, ou de son conjoint, ses parents, enfants ou descendants directs ; (2) la majorité des droits de vote sont détenus directement ou indirectement ; (3) au moins un représentant de la famille est formellement impliqué dans la gouvernance de l'entreprise ; (4) pour une société cotée en Bourse, la personne qui a créé ou acheté l'entreprise ou sa famille ou ses descendants possède au moins 25 % des droits de vote.

Cela signifie qu'une « entreprise familiale est une entreprise dont l'actionnaire détenant le plus gros bloc d'actions (majoritaire ou non) est une famille, ou un individu, qui exerce une influence déterminante sur les grandes décisions de l'entreprise » (Blondel, 2012). Si la plupart des petites et moyennes entreprises dans le monde sont familiales, c'est le cas seulement de la moitié des grands groupes cotés en bourse en France et en Allemagne (Blondel et al., 2002 ; Klein et Blondel, 2002) et d'un tiers de ceux situés aux États-Unis (étude sur le S&P 500 menée par Anderson et Reeb en 2003). Leur importance est encore plus grande au Mexique. En terme d'actionnariat, 19 des 20 plus grands groupes du pays sont contrôlés par une famille locale (Hoshino, 2010) et c'est le cas de l'ensemble des entreprises de notre corpus — à l'exception de Wal-Mart de de México (Walmex), une filiale du groupe étranger Wal-Mart Stores Inc., dont la famille américaine Walton est actionnaire majoritaire avec 70,51% des actions. Comme nous l'avons vu au chapitre 4, la création de fidéicommiss ou de holdings financières ainsi que la différenciation des types d'actions ont permis aux grandes familles de conserver le contrôle actionnarial de leurs entreprises et plus de 25% des droits de vote. Pourtant, le capitalisme familial ne repose pas uniquement sur la possession de la majorité des actions de l'entreprise ; encore faut-il que la famille propriétaire conserve une influence réelle sur la stratégie et la gestion de l'entreprise.

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, en dépit des efforts de régulation du contrôle familial par les investisseurs institutionnels et de l'imposition des règles de gouvernement

d'entreprises, les conseils d'administration au Mexique sont toujours fortement contrôlés par les familles d'actionnaires majoritaires. Dans ce contexte, il importe de s'interroger sur le rôle de la famille d'actionnaires majoritaires dans la gestion et le développement des principaux groupes économiques privés au Mexique aujourd'hui. Les stratégies familiales correspondent-elles à des stratégies de croissance de l'entreprise ? L'opposition entre managers et actionnaires est-elle valide dans le contexte actuel mexicain ? Quelles relations entretiennent les différentes familles d'actionnaires majoritaires des principaux groupes du pays ?

Chapitre 9 :

La famille, au coeur de la croissance des groupes économiques mexicains

Les entreprises familiales, à la différence des entreprises envisagées comme de simples unités de production, répondent à des logiques spécifiques ; il s'agit pour les familles qui les dirigent de faire certes croître leurs activités, mais aussi de maintenir l'unité familiale sur le long-terme. La survie de l'entreprise et celle de la famille sont étroitement liées. Ricardo Salinas Pliego, directeur général de Grupo Elektra s'exprime en ces termes : « C'est au Mexique que nous avons nos affaires, nos investissements et nos projets sociaux. Et j'espère que la famille Salinas perdurera au Mexique pour plusieurs générations encore » (Sosa, 2016 : 143). L'entreprise est ainsi conçue comme un bien à transmettre pour assurer la reproduction de la famille.

L'entreprise a souvent une signification historique et représente un projet familial. Les dirigeants familiaux sont fortement engagés et la pérennité prime sur les résultats à court terme. [...] « Une entreprise familiale n'est pas totalement à vous. Elle ne vous appartient pas. Vous êtes là pour passer le relais » (Charles Darbonne) (Blondel, 2012).

La plupart des dirigeants d'entreprise interviewés insistent en effet sur l'importance de la culture familiale au Mexique. Gustavo de Hoyos Walther, président de la Coparmex, explique :

Laissez-moi vous dire qu'il s'agit aussi de notre idiosyncrasie. L'homme d'affaires américain, il rêve que sa société grandisse, la faire coter en bourse puis la vendre. L'homme d'affaires mexicain, il veut lui aussi que sa société grandisse, la faire coter en bourse si possible, puis la léguer à son fils. Ici, culturellement, c'est beaucoup moins bien vu de laisser de l'argent à ses enfants que de lui laisser une entreprise. Parce qu'être un chef d'entreprise, ça a une vraie valeur ici. Personne au Mexique ne va dire à ses enfants : je te laisse cent ou deux cent millions de dollars sur un compte en Suisse pour que tu puisses profiter de la vie sur ton yacht. C'est mal vu socialement. Ici, on préfère toujours laisser une entreprise à ses enfants.

Fondés à la fin du XIXe ou dans la première moitié du XXe siècle, les groupes économiques de notre corpus ont été transmis sur deux, trois ou quatre générations et appartiennent aujourd'hui à des membres de la famille toujours plus nombreux. Afin de comprendre la résistance du capitalisme familial au Mexique, il importe de s'interroger sur les stratégies

familiales — stratégies successorales, stratégies de fécondité, stratégies matrimoniales — qui président à la croissance des grands groupes économiques de notre corpus.

Pour ce faire, nous avons tenté de reconstituer le plus exhaustivement possible quatre arbres généalogiques de grandes familles de dirigeants d'entreprise à Monterrey et Mexico (annexe 10) : la famille Slim de Grupo Carso/América Móvil/Grupo Financiero Inbursa ; la famille Servitje de Grupo Bimbo ; la famille Zambrano de Cemex ; et la famille Garza de Femsa/Alfa/Vitro. Nous nous sommes appuyés sur des bases de données généalogiques, des livres et mémoires familiaux, mais aussi sur des articles de presse ou revues mondaines comme le magazine *Chic* de Monterrey. Ce qui facilite la reconstitution des lignées au Mexique est l'obligation de donner aux enfants à la fois le nom de famille du père et celui de la mère, mais aussi l'usage de les prénommer comme leurs parents.

Ce chapitre s'appuie donc sur cette étude généalogique, mais aussi sur l'analyse des variables de notre base de données par le biais de la typologie présentée au chapitre 5, ainsi que sur des entretiens.

1. Les stratégies successorales des grandes familles d'actionnaires majoritaires

Dans un premier temps, il importe de s'intéresser aux stratégies successorales mises en place par les dirigeants d'entreprise mexicains. Comment les entreprises familiales de notre corpus sont-elles transmises de génération en génération ? Quelles sont les places accordées aux différents héritiers toujours plus nombreux ?

a. Les processus de succession au sein des entreprises du corpus

Des entreprises créées en famille

La plupart des entreprises de notre corpus ont dès le départ été créées en famille et non par un entrepreneur isolé. Prenons quelques exemples déjà évoqués aux chapitres précédents. La

Cervecería Cuauhtémoc, à l'origine des groupes Alfa, Femsa et Vitro, a été fondée en 1890 par cinq entrepreneurs : un Américain, Joseph M. Schnaider et trois Mexicains appartenant à une même famille au sens large du terme. Isaac Garza Garza est en effet l'époux de María del Consuelo Sada Muguerza, soeur de Francisco G. Sada Muguerza et cousine de José A. Muguerza Crespo, deux des autres associés. Grupo Elektra est à l'origine une chaîne de magasins de meubles vendus à crédit, créée par Benjamin Salinas Westrup et son beau-frère Joel Rocha en 1906. De même, lorsqu'en 1948, Roberto González Barrera se lance dans la production industrielle de farine de maïs et fonde le groupe Maseca (Gruma), dont l'expansion lui permet de racheter des dizaines d'années plus tard le Grupo Financiero Banorte, il le fait avec son père. Même Wal-Mart de México — la seule entreprise étrangère de notre corpus — est au départ une entreprise familiale mexicaine. Les supermarchés Aurrera sont en effet fondés en 1958 par trois frères, Jerónimo, Plácido et Manuel Arango, puis rachetés par Wal-Mart Stores en 1991.

Afin de maintenir l'entreprise aux mains de la famille fondatrice, la question de la succession est un enjeu-clé. Selon Carlock et Ward (2001), un nombre significatif d'entreprises familiales ne survivent pas au changement générationnel et 80 à 85 % des entreprises familiales disparaissent avant la troisième génération. Il importe donc de choisir à temps l'héritier qui sera le plus compétent pour assurer la survie du groupe familial (Bughin, Colot et Finet, 2010). Lorsque la transmission se fait à un membre de la famille, on parle de « succession » ; lorsqu'il s'agit d'une reprise par un membre extérieur à la famille ou du rachat par un ou plusieurs salariés, on parle de « cession » (Cadieux, 2005 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2010).

Les postes de présidents et directeurs généraux réservés à la famille ?

Pour comprendre la spécificité des stratégies successorales au Mexique, il importe d'observer comment se déroule la transition au poste de président et/ou à celui de directeur général dans les entreprises de notre corpus. Comme nous l'avons évoqué au chapitre 8, en 2015, douze d'entre elles ont en effet séparé ces deux fonctions ; en 2005, elles étaient déjà huit dans ce cas-là.

Tableau 52 : Séparation des fonctions dans les entreprises du corpus en 2005 et 2015

	Famille actionnaires majoritaires	Pres. de la famille 2005	DG de la famille 2005	Séparation Fonctions 2005	Pres. de la famille 2015	DG de la famille 2015	Séparation Fonctions 2015
ALFA	Garza	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
AMX	Slim	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
BANORTE	González Barrera	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui
BIMBO	Servitje	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
CEMEX	Zambrano	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
ELEKTRA	Salinas	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
FEMSA	Garza	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
GCARSO	Slim	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui
GFINBUR	Slim	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
GMEXICO	Larrea	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
ICA	Quintana	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
KIMBER	González Laporte	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
PE&OLES	Baillères	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui
TLEVISA	Azcárraga	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
WALMEX	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui
		14/15	10/15	8/15	14/15	7/15	12/15

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

À l'exception de Wal-Mart de México, la transmission du poste de président relève toujours d'un processus de succession au sein de la famille d'actionnaires majoritaires ; pour le poste de directeur général, la transmission est moins systématique.

Comme le montre le tableau ci-dessous, dans l'ensemble des groupes de notre corpus, la succession au poste de président a déjà eu lieu sur au moins deux générations. Trois des groupes — Femsas, Alfa et Elektra — sont aujourd'hui présidés par la quatrième génération de la famille ; huit autres par la troisième génération. Lorsque les noms figurent en italique, cela signifie que le processus de succession est en cours ; l'héritier a été désigné, mais il n'a pas encore pris ses fonctions de président.

Tableau 53 : La transmission familiale des entreprises du corpus par le poste de président

	Génération 1	Génération 2	Génération 3	Génération 4
ALFA	Isaac Garza Garza	Eugenio Garza Sada Roberto Garza Sada	Bernardo Garza Sada	Dionisio Garza Medina Armando Garza Sada
AMX	Carlos Slim Helú	Patrick Slim Domit Carlos Slim Domit	-	-
BANORTE	Roberto González Barrera	-	Carlos Hank González	-
BIMBO	Lorenzo Servitje Sendra Roberto Servitje Sendra	Daniel Servitje Montull	-	-
CEMEX	Lorenzo Zambrano Gutiérrez	Marcelo Zambrano Hellion	Lorenzo Zambrano Treviño Rogelio Zambrano Lozano	-
ELEKTRA	Hugo Salinas Rocha	Hugo Salinas Price	Ricardo Salinas Pliego	<i>Benjamin Salinas Sada</i>
FEMSA	Isaac Garza Garza	Eugenio Garza Sada Roberto Garza Sada	Eugenio Garza Lagüera	José Antonio Fernández Carbajal ⁴¹
GCARSO	Carlos Slim Helú	Carlos Slim Domit		
GFINBUR	Carlos Slim Helú	Marco Antonio Slim Domit	-	-
GMEXICO	Jorge Larrea Ortega	Germán Larrea Mota-Velasco	-	-
ICA	Bernardo Quintana Arrijoja	Bernardo Quintana Isaac	<i>Alonso Quintana Kawage</i>	
KIMBER	Claudio X. González Laporte	<i>Pablo González Guajardo</i>	-	-
PE&OLES	Raúl Baillères Chávez	Alberto Baillères González	<i>Alejandro Baillères Guaul</i>	-
TLEVISA	Emilio Azcárraga Vidaurreta	Emilio Azcárraga Milmo	Emilio Azcárraga Jean	-

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

La succession ne se fait pas forcément d'une génération à l'autre. Dans le cas de Cemex et de Alfa, on remarque que deux cousins sont successivement nommés à la présidence du groupe : Dionisio Garza Medina et Armando Garza Sada ; Lorenzo Zambrano Treviño et Rogelio Zambrano Lozano. Grupo Financiero Banorte est le seul cas où l'on observe un saut

⁴¹ Mari de Eva Garza Lagüera Gonda, fille de Eugenio Garza Lagüera.

générationnel dans le processus de succession. Le grand-père, Roberto González Barrera, cède directement la présidence à son petit-fils, Carlos Hank González ; son fils, Juan Antonio González Moreno, est en revanche président de l'autre grand groupe de la famille, celui dédié à la farine de maïs, Gruma. Ce cas de succession est particulièrement intéressant. En effet, Roberto González Barrera envisage initialement de céder la présidence à un membre extérieur à la famille. En 2011, il nomme donc à la présidence du groupe un « patron d'État », Guillermo Ortiz Martínez, ancien gouverneur de la Banque centrale et ancien *Secretario de Hacienda y Crédito Público*. En 2015 pourtant, ce dernier démissionne ; et Carlos Hank González — fils de Carlos Hank Rhon et de Graciela González Moreno, petit-fils de Roberto González Barrera — prend la tête du groupe financier, où il travaille depuis 1997. Juan Manuel Quiroga Garza, ancien directeur général de Grupo Financiero Banorte, raconte au cours d'un entretien :

En 2008, Don Roberto a compris qu'il voulait que Banorte devienne une banque internationale. Il a analysé le personnel et s'est dit qu'il avait besoin de gens nouveaux avec une vraie vision de croissance. Alors il a nommé un nouveau directeur général, Alejandro Valenzuela del Río. Il a aussi nommé de nouveaux directeurs de la banque commerciale, de la banque d'affaires, de la banque d'épargne. Il a nommé des gens plus jeunes. [...] Et puis, il s'est lancé dans le processus de succession et il a décidé en 2011 de nommer Ortiz comme président du conseil pour... institutionnaliser un peu plus Banorte. Sa famille restait à la tête de Gruma... [...] Puis Don Roberto est mort. Le directeur général, Valenzuela, et le président, Ortiz, ont commencé à se disputer. [...] Ils voulaient tous les deux diriger et faire ce que faisait l'autre. Ça a été une dispute terrible. C'est remonté jusqu'au conseil d'administration et les actionnaires ont décidé qu'ils ne voulaient plus ni de l'un, ni de l'autre. Ces deux-là, ils luttaient pour leurs propres intérêts et pas pour ceux des actionnaires. Ils se sont donc fait mettre à la porte. Et à la place, c'est Carlos Hank Rohn qui a été nommé. [...] Quelqu'un de la famille qui allait vraiment veiller sur les intérêts des actionnaires.

Grupo Financiero Banorte est la seule entreprise mexicaine de notre corpus où le poste de président a temporairement été cédé à un membre extérieur à la famille d'actionnaires majoritaires. Il importe pourtant de préciser que, dans une logique de professionnalisation et d'institutionnalisation de la direction des grands groupes mexicains, des vice-présidents, sans lien avec la famille, sont parfois nommés en appui au successeur. Lorsque Carlos Slim Helú passe les rênes de Grupo Financiero Inbursa à son fils Marco Antonio Slim Domit en 2004, il nomme en appui un vice-président, Eduardo Valdés Acra, qui travaille dans l'entreprise depuis 1986 ; il garde ce rôle jusqu'en 2013. De la même manière, lorsque Carlos Slim Domit accède à la présidence de Grupo Carso en 2004, la vice-présidence reste aux mains d'un professionnel, Jaime Chico Pardo, également directeur général du groupe.

Si la transmission de la présidence se fait toujours au sein de la famille, ce n'est pas le cas pour la direction générale. À partir des années 1990, les exigences de professionnalisation augmentent considérablement et les postes de directeurs généraux sont plus souvent attribués à des professionnels n'appartenant pas à la famille d'actionnaires majoritaires (Salas-Porras, 2012). Dès sa création en 1990, Grupo Carso prend ainsi pour directeur général José Humberto Gutiérrez Olvera Zubizarreta qui n'a aucun lien avec la famille Slim. De la même manière, en 1993, Pedro Padilla Longoria est nommé directeur général de Grupo Elektra.

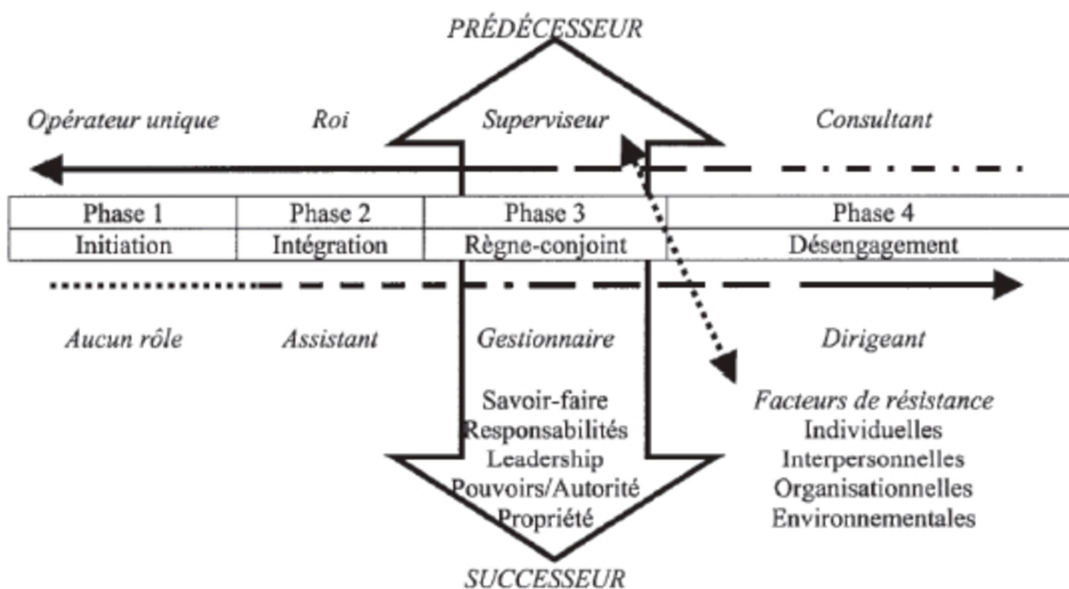
Le processus de professionnalisation des directeurs généraux s'accroît ensuite avec l'apparition des règles de gouvernement d'entreprise, étudiées au chapitre 8. En 2005, cinq des quinze groupes de notre corpus sont dirigés par des professionnels sans lien avec la famille d'actionnaires majoritaires ; en 2015, c'est le cas de huit groupes, soit plus de la moitié de notre corpus. Le cas de Empresas ICA est particulièrement intéressant. En 2006, les fonctions de président et directeur général sont séparées pour la première fois et José Luis Guerrero Álvarez, ingénieur qui travaille dans le groupe depuis 1979, est nommé à la direction du groupe. Six ans plus tard, il cède son poste au fils du président, Alonso Quintana Kawage. Mais, en 2014, Empresas ICA traverse une grave crise financière et la démission du directeur général est exigée par les administrateurs indépendants, comme nous l'explique au cours d'un entretien Elsa Beatriz García Bojorges, directrice du comité d'audit de Empresas ICA depuis 2009. En 2015, Guadalupe Phillips Margain, ancienne directrice financière de Televisa, est nommée directrice générale en charge du processus de restructuration. Le retour temporaire d'un héritier de la famille d'actionnaires majoritaires à la direction générale est ainsi bien vite contré dans un contexte de difficultés financières.

Ainsi, si l'on observe une tendance à la professionnalisation des directeurs généraux, la plupart des grands groupes économiques mexicains restent aujourd'hui aux mains de la famille d'actionnaires majoritaires. Au total, en 2015, 70% des présidents et directeurs généraux des entreprises de notre corpus sont membres de la famille d'actionnaires majoritaires. À titre de comparaison, pour les sociétés du CAC40 en France, ce n'était le cas en 2005 que de 17% des directeurs généraux (Dudouet et Grémont, 2007).

Les modalités de la succession

La succession est un processus dynamique qui se prépare généralement pendant plusieurs années afin d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale (St-Cyr et Richer, 2003 ; Cadieux, 2005). Elle comprend généralement plusieurs phases : celle d'initiation et de familiarisation du successeur à l'entreprise ; celle d'intégration du successeur et de son adossement à un poste plus ou moins stratégique dans l'entreprise familiale ; celle du règne-conjoint pendant laquelle le successeur désigné assume officiellement ses responsabilités managériales aux côtés du prédécesseur ; et enfin celle du désengagement et de la retraite progressive du prédécesseur (Bah et al., 2017).

Figure 10 : Le processus de succession au sein d'une entreprise familiale



Source : Bah et al., 2017

Dans la plupart des groupes de notre corpus, la succession se déroule ainsi par étapes. Le patriarche à la tête de l'entreprise nomme d'abord son successeur au poste de directeur général et conserve la présidence ; une fois que le successeur est prêt, il devient à son tour président-directeur général et son prédécesseur garde le statut de président honoraire. Prenons l'exemple de Cemex. Marcelo Zambrano Hellion devient directeur général du groupe en 1975, puis président en 1979. En 1985, il cède la direction générale à son neveu Lorenzo Zambrano Treviño qui

travaille dans le groupe depuis 1969 et est alors directeur des opérations depuis 1981. Pendant dix ans, l'oncle et le neveu dirigent l'entreprise conjointement. En 1995, Lorenzo Zambrano Treviño devient président-directeur général et Marcelo Zambrano Hellion président honoraire ; il le reste jusqu'à sa mort en 2001.

Dans certains cas pourtant, la succession n'est pas préparée et prend les actionnaires de l'entreprise au dépourvu. Plusieurs chercheurs mettent ainsi en évidence les résistances éprouvées lors de la transmission des entreprises familiales à la génération suivante en raison d'une incapacité à lâcher prise et d'une proximité affective trop forte (Handler et Kram, 1988). Ainsi, lorsque Lorenzo Zambrano Treviño décède en 2014 d'un infarctus, Cemex se retrouve sans président-directeur général. Ce dernier a consacré sa vie à l'entreprise, ne s'est jamais marié, n'a pas eu d'enfant ni préparé de plan de succession. À sa mort, plusieurs héritiers se disputent alors la présidence. Francisco Javier Garza Zambrano travaille dans le groupe familial depuis 1982 ; il a occupé des postes très élevés et a notamment été à la tête de Cemex Mexique et États-Unis. Il est par ailleurs diplômé en gestion des entreprises de l'*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey* (ITESM) et de Cornell University. D'après plusieurs journalistes, Roberto Luis Zambrano Villarreal, ingénieur de l'ITESM et promoteur immobilier, est un autre candidat à la présidence, mais il n'a jamais travaillé au sein du groupe. C'est finalement Rogelio Zambrano Lozano qui est élu président en 2014. Lui non plus n'a jamais travaillé chez Cemex ; il a consacré sa carrière à la promotion immobilière au sein de sa propre entreprise, Carza. Il a un diplôme d'ingénieur de l'ITESM et un MBA de University of Pennsylvania. Pourquoi le choix du conseil d'administration se porte sur ce dernier ? Pour ses diplômes ? Pour son lien de parenté le plus direct avec le fondateur de l'entreprise — il est le fils de Marcelo Zambrano Hellion, ancien président-directeur général du groupe, et petit-fils du fondateur Lorenzo Zambrano Gutiérrez ? Pour son contrôle actionnarial ? Il est difficile de le savoir.

Il arrive également qu'un décès précipite la succession. Le cas de Televisa est à ce titre exemplaire. Emilio Azcárraga Jean est le seul fils du président-directeur général, Emilio Azcárraga Milmo, surnommé « Le Tigre ». Il est donc l'héritier naturel de l'empire économique, mais il n'a que 29 ans lorsqu'en mars 1997 son père apprend qu'il est atteint d'un cancer du pancréas. Ce dernier a tout juste le temps d'annoncer le 3 mars 1997 en conseil d'administration que son fils lui succède à la présidence et de nommer Guillermo Cañedo White vice-président

pour compenser l'inexpérience du jeune homme. Il meurt le 15 avril 1997 et le fils, encore dans la phase d'intégration, se retrouve à la tête du plus grand consortium de communication de langue espagnole qui, par ailleurs, est au bord de la faillite. La chaîne de télévision voit en effet son audience chuter depuis l'arrivée sur le marché de son premier concurrent, TV Azteca, en 1994, et peine par ailleurs à rembourser sa dette de 1 480 millions de dollars auprès de banques et d'autres membres de la famille (Villamil, 2016 : 50). Emilio Azcárraga Jean n'a ni l'âge, ni l'expérience, ni le contrôle actionnarial pour renverser la situation. Il possède à peine 10% des actions de l'entreprise, moins que la famille de Miguel Alemán Velasco (11%) et que ses cousins Burillo Azcárraga (16%). Les intrigues se multiplient parmi les actionnaires. Les cousins Burillo Azcárraga et Diez Barroso Azcárraga profitent de la succession inattendue pour essayer de mettre la main sur l'entreprise. Le jeune Emilio raconte que ses avocats lui recommandent de vendre le groupe, mais il s'y refuse :

Je suis né avec le nom de Emilio Azcárraga, c'est mon nom depuis 29 ans. Ça ne peut pas être un poids puisque ça fait partie de moi, de ce que je suis. Je suis fier de m'appeler comme je m'appelle, comme mon père, comme mon grand-père. [...] Cette entreprise a été créée par ma famille et j'ai un important devoir moral vis-à-vis d'elle (Villamil, 2016 : 54-56).

Avec le soutien du président de la République, Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), le jeune Emilio Azcárraga Jean récupère en trois ans le contrôle actionnarial, renégocie la dette, réduit les dépenses, s'entoure de nouveaux collaborateurs et trouve de nouveaux investisseurs. Trois ans plus tard, en 2000, il détient 53,94% des actions et 79% des droits de vote. La succession est sauvée.

Le choix du successeur

Chaque histoire de succession est singulière, mais la préparation du processus explique généralement pourquoi les grandes familles mexicaines conservent encore aujourd'hui le contrôle des entreprises fondées par leurs grands-pères, arrière voir arrière-arrière grands-pères. Le choix du successeur est une question épineuse. Au Mexique, l'entreprise se transmet de père en fils, généralement au fils aîné, mais de nombreux événements peuvent perturber cette tradition. De plus, lorsque la succession se fait à la troisième ou quatrième génération, plusieurs

frères, cousins de premier et de second degré peuvent se retrouver en compétition pour reprendre la tête de l'entreprise familiale.

Prenons tout d'abord le cas de Grupo Bimbo. Lorenzo Servitje Sendra, co-fondateur du groupe, cède d'abord à son frère, Roberto Servitje Sendra la direction générale en 1979, puis la présidence en 1993. Roberto Servitje Sendra nomme alors son fils aîné Roberto Servitje Achútegui directeur général adjoint ; mais en 1997, c'est son neveu, Daniel Servitje Montull qui devient directeur général du groupe, puis président en 2013. Daniel Servitje Montull est le second des deux fils de Lorenzo Servitje Sendra et de Carmen Montull qui ont par ailleurs six filles. C'est à son frère aîné, Lorenzo Servitje Montull, qu'aurait dû revenir la direction de l'entreprise, mais « le cas de Lorenzo junior a quelque chose de mystérieux : amis et proches évitent de parler de lui et ne veulent pas donner de détails » (Frausto, 2016 : 325). Non seulement le fils aîné est un ancien toxicomane, mais il est divorcé, ce qui est difficilement accepté dans une famille de catholiques pratiquants.

La famille Baillères n'a jamais pu transmettre non plus le Grupo Bal au fils aîné. Le fondateur, Raúl Baillères Chávez (1895-1967), destine au départ son aîné, Raúl Baillères González, à la présidence du groupe. Ce dernier fait partie de la première génération de diplômés en économie de l'*Instituto Tecnológico Autónomo de México* (ITAM), l'université que le patriarche vient de fonder. En 1952, il est nommé trésorier et devient vite gérant de la Cervecería Moctezuma, l'un des principaux fleurons du groupe. Mais en mai 1957, il meurt dans un accident de voiture sur la route de Cuernavaca à l'âge de 29 ans. Son frère cadet, Alberto Baillères González, vient tout juste de terminer ses études d'économie à l'ITAM et s'apprête à partir à Londres pour étudier à la *London School of Economics* ; son père lui demande de rester. Dix ans plus tard, le 4 janvier 1967, Raúl Baillères Chávez fait une chute dans les escaliers ; elle lui est fatale. Alberto Baillères González, alors âgé de trente-cinq ans, se retrouve à la tête d'un conglomérat de quinze entreprises⁴² et actionnaire de onze autres entreprises. Sa femme, Teresa Guaul, lui donne six garçons et une fille. Son aîné, Raúl, ne fait aucune étude. Il occupe des postes mineurs au sein du groupe familial — gérant de l'information stratégique jusqu'en 2013, puis gérant de projets spéciaux — mais se consacre surtout à la gestion de propriétés familiales. On ne sait rien de son second fils, Alberto ; ce dernier ne semble plus avoir de contact avec sa

⁴² Cervecería Moctezuma, Industrias Peñoles, Palacio de Hierro, Central de Malta, Crédito Minero y Mercantil, Nacional de Seguros, Seguros La Provincia, Artes Gráficas Unidas, Crédito Afianzador, Banco General de Capitalización, Crédito Hipotecario, etc . Plus participation à Bancomer et Financiera Comermex.

famille depuis vingt-cinq ans et avoir été à plusieurs reprises en prison pour larcins et trafic de drogue. Mauricio ne semble jamais avoir travaillé non plus dans le groupe ni fait d'études ; en 2014, il décède d'un infarctus du myocarde. Juan Pablo et Xavier sont, quant à eux, tous les deux diplômés en gestion d'entreprises, le premier à l'ITAM, le second à l'ITESM, et ont tous les deux obtenus un MBA aux États-Unis. Ils semblent être de bons candidats à la succession. Juan Pablo occupe le poste de directeur de la division agro-industrielle du groupe familial. Xavier fait le choix de monter sa propre entreprise, Freestyle Entertainment. Mais c'est leur autre frère, Alejandro, seulement diplômé d'une licence en économie du American college of Switzerland, qui est désigné comme successeur. En 2006, il est nommé directeur général de la branche assurance, Grupo Nacional Provincial, puis directeur général de Grupo Bal en 2016. Comme selon les mots d'Alberto Baillères González, le choix du successeur, qui repose uniquement sur l'intuition du patriarche, peut parfois sembler incompréhensible :

Un aspect important des ressources humaines est lié à la gestion de la succession dans les entreprises dominées par des groupes familiaux d'actionnaires. De nombreuses entreprises à succès ont été perdues et de nombreux patrimoines se sont dilapidés à cause d'une mauvaise succession. On peut hériter d'un patrimoine, mais on n'hérite pas forcément des compétences professionnelles d'un homme d'affaires. La survie d'une entreprise requiert une froide objectivité pour décider d'un cas de succession, ce qui n'est pas toujours facile, ni agréable ou compréhensible pour les autres. (Petrich, 2016 : 159)

Dans certains cas, lorsque le patriarche du groupe n'a pas d'héritier mâle, le beau-fils peut prendre la tête de la succession. Eugenio Garza Lagüera (1923-2008), président-directeur général du groupe Femsa, est le père de cinq filles. C'est donc le mari de sa fille aînée, José Antonio Fernández Carbajal, qui est chargé de prendre la relève. Il saute la phase d'initiation et commence à travailler dans le groupe en 1987, peu après son mariage, en tant que directeur adjoint de planification ; il a en effet déjà dix ans d'expérience professionnelle au sein d'autres entreprises : Gamesa, Dreis & Krump, et Cuprum. Huit ans plus tard, en 1995, il est nommé par son beau-père directeur général du groupe, puis président en 2001.

Le processus de succession au sein d'un groupe familial repose ainsi sur un choix difficile et crucial pour l'avenir de l'entreprise, mais qui relève d'une forme d'arbitraire. D'après les cas étudiés, ce choix revient généralement au patriarche de l'entreprise, mais peut parfois être contré par les administrateurs indépendants du groupe en cas de difficultés financières ou réalisé par les membres du conseil d'administration lorsque le patriarche décède de manière inattendue.

b. La répartition des rôles entre les « héritiers » des familles d'actionnaires majoritaires

Les familles d'actionnaires majoritaires des grands groupes économiques mexicains sont généralement nombreuses. Comme le montre l'annexe 10, l'arbre généalogique le plus développé est celui des descendants de María del Consuelo Sada Muguerza et de Isaac Garza Garza, fondateur de Cervecería Cuauhtémoc, Fábrica de Vidrios y Cristales et Compañía Fundidora de Fierro y Acero, à l'origine des groupes Femsá, Alfa et Vitro. Ces derniers sont en effet parents de huit enfants qui engendrent à leur tour trente-deux enfants. Quatre générations plus tard, leur descendance compte plus de cent-cinquante individus. Dans la famille Servitje, les taux de fécondité sont également élevés. Lorenzo Servitje Sendra et Carmen Montull Vallés sont parents de huit enfants et d'au moins dix-neuf petits-enfants ; Roberto Servitje Sendra et Yolanda Achutegui de cinq enfants et d'un nombre indéterminé de petits-enfants.

Au sein de familles de plus en plus nombreuses se pose ainsi la question de l'avenir professionnel des descendants mâles qui ne prennent pas la tête du groupe familial.

La répartition des fonctions entre les « héritiers » au sein du groupe familial

Il est possible d'accorder à différents « héritiers » des fonctions stratégiques importantes au sein du groupe familial.

Dans certains cas, les entreprises peuvent en effet être réparties entre les différents descendants. Lorsque le fondateur de l'empire économique des Garza dans la région de Monterrey, Isaac Garza Garza décède, ses deux fils Eugenio et Roberto Garza Sada créent le groupe Visa, en deviennent co-présidents et se répartissent la direction des entreprises. De la même manière, les capitaines des entreprises de Carlos Slim Helú sont ses trois fils : Carlos, son fils aîné, est le président de Grupo Carso ; Marco Antonio celui de Grupo Financiero Inbursa et Patrick celui d'América Móvil⁴³. Les maris de ses trois filles — Soumaya, Vanessa et Johanna — ont également des postes importants. Arturo Elias Ayub est le président de la fondation Telmex, responsable de la communication sociale du consortium ainsi que coordinateur des opérations d'acquisition des équipes de football ; Daniel Hajj Aboumrad est le directeur général

⁴³ En 2014, il rétrocède au poste de vice-président d'América Móvil.

d'América Móvil ; Fernando Romero a fait le design du Musée Soumaya et est l'architecte en charge de dessiner le nouvel aéroport de la Ville de México.

Carlos Slim a réparti les postes clés de son empire économique entre les membres de sa famille et a toujours conservé le dernier mot. Pendant des années, son fils aîné, Carlos, a siégé au conseil d'administration de Telmex sans ouvrir la bouche. Il se contentait d'écouter ce que disait son père. En octobre 1997, Carlos Slim se retrouve à l'hôpital de Houston pour une intervention cardiovasculaire ; c'est un signal inquiétant. À partir de cette date, il commence à céder le contrôle de ses entreprises aux membres les plus proches de la famille. (Relea, 2016 : 25)

Dans d'autres cas, plusieurs héritiers sont nommés conjointement à la tête de l'entreprise familiale. Les deux fils de Jorge Larrea Ortega, fondateur des entreprises de Grupo México, Genaro et Germán, sont nommés conjointement vice-président et président de l'entreprise jusqu'au décès du premier en 2013. De la même manière, Héctor et Enrique Hernández-Pons Torres sont nommés respectivement président et vice-président, ainsi que directeur général et directeur général adjoint de Grupo Herdez, l'un des principaux groupes agroalimentaires du pays. Il est légitime de se demander si une telle répartition des postes est uniquement symbolique. Comme l'explique Héctor Hernández-Pons Torres au cours d'un entretien :

Oui, on peut dire que Enrique a une position... honorifique surtout [vice-président et directeur général adjoint], mais il participe quand même... Par exemple sur les questions d'exportation. La filiale de Megamex, ce n'est pas lui qui gère les opérations, mais c'est lui qui veille aux affaires, qui participe aux comités et qui est le plus actif. C'est surtout ça... Et il participe aussi parfois... En réalité, il habite à Miami, mais quand il vient, il assiste aux réunions. Sans opérer... C'est comme un conseiller, à cause de son expérience. Au début c'était difficile, mais maintenant ça va.

Dans de nombreuses familles, l'éviction d'un héritier moins compétent semble se faire ainsi discrètement à coup de titres honorifiques. Au moment où ses frères sont respectivement nommés président de Grupo Carso et de Grupo Financiero Inbursa en 2004, Patrick Slim Domit devient président d'América Móvil. Six ans plus tard, son frère aîné, Carlos Slim Domit est nommé à la co-présidence. Et en 2014, ce dernier devient président ; Patrick Slim Domit est rétrogradé au grade de vice-président, plus honorifique.

Dans d'autres cas encore, les autres héritiers sont nommés à des fonctions exécutives de moindre importance. On retrouve ainsi plusieurs membres de la famille au sein du comité exécutif qui correspond aux responsables des grands départements et services de l'entreprise : directeur général, directeur financier, directeur du développement industriel, directeur des

ressources humaines et directeur juridique (McGregor, 1969). Prenons le cas de Empresas ICA. Lorsqu'en 2010, Alonso Quintana Kawage est nommé directeur financier, son frère Diego est nommé directeur général adjoint et son autre frère Rodrigo directeur juridique.

Pourtant, tous les héritiers ne peuvent accéder à une fonction exécutive au sein de l'entreprise familiale. Enrique Hernández Pons père, co-fondateur de Grupo Herdez, affirmait à un journaliste que « lorsque les familles grandissent trop, il n'y a pas de postes pour tout le monde dans l'entreprise » (*Expansión*, 14 septembre 2011). Et Armando Garza Sada, président d'Alfa, explique au cours d'un entretien :

On est très peu de membres de la famille à travailler dans le groupe. Si tu regardes bien, par exemple, mon grand-père a eu trente-cinq petits-enfants et on est seulement trois à travailler ici. Trois sur trente-cinq. On peut pas dire que ça fasse beaucoup pour une entreprise de cette taille, non ?

Au-delà des fonctions exécutives, seuls quelques héritiers de ces innombrables descendance parviennent à siéger au conseil d'administration des groupes familiaux. Notre corpus d'individus est à ce titre biaisé car il n'inclut que les héritiers ayant accédé à des fonctions au sein du conseil d'administration ou du comité exécutif. Il importe pour autant de s'intéresser à leur parcours.

Le tableau ci-dessous présente la trajectoire de l'ensemble des héritiers du corpus. La mention H1 correspond aux héritiers ayant mené toute leur carrière au sein de l'entreprise familiale ; H2 aux héritiers ayant développé une carrière en dehors dans les secteurs public et/ou privé ; H3 aux héritiers ayant vécu de leurs rentes et sans fonction exécutive connue.

Tableau 54 : Les trajectoires professionnelles des héritiers du corpus

	H1	H2	H3	Total
Total	107	55	24	186
%	57,5%	29,5%	13%	100%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Sur l'ensemble du corpus, 57,5% des héritiers soit 107 individus travaillent au sein du groupe familial (H1)⁴⁴. Les autres (H2) ont développé leur carrière professionnelle en dehors. Quant à la

⁴⁴ Pour éviter toute confusion, il importe de préciser que ces groupes familiaux ne sont pas uniquement les groupes de notre corpus.

proportion d'héritiers vivant uniquement de leurs rentes (H3), elle reste faible dans le corpus, autour de 13%. En réalité, ces derniers sont beaucoup plus nombreux car l'on peut légitimement supposer que la plupart des héritiers-rentiers ne siègent pas au sein du conseil d'administration de l'entreprise familiale et ne figurent donc pas dans notre base de données.

La répartition des fonctions entre les « héritiers » hors du groupe familial

Il importe en revanche de remarquer qu'un tiers des héritiers de notre corpus ont développé leur carrière hors du giron de l'entreprise familiale (H2). Certains ont créé de nouvelles branches d'activités ou de nouvelles entreprises. D'autres, les plus nombreux, ont développé des projets immobiliers ou des fonds d'investissement afin de faire fructifier le patrimoine de la famille. D'autres encore ont fait le choix de se lancer en politique, comme nous l'avons vu au chapitre 6. Observons quelques cas précis de répartition des rôles entre les différents héritiers mâles.

Tout d'abord, à Monterrey, Francisco Calderón Ayala (1932-2005) est le fils de José Calderón Muguerza et de Graciela Ayala, et le petit-fils de José Calderón Penilla et de Francisca Muguerza Crespo, co-fondateurs de la Cervecería Cuauhtémoc. S'il a toujours siégé comme administrateur de Grupo Visa puis de Grupo Femsa entre 1955 et jusqu'à sa mort en 2005, il n'a jamais travaillé dans le groupe. Il s'est consacré à l'immobilier et a fondé l'entreprise Servicios administrativos Monterrey. Deux de ses treize enfants — huit garçons, cinq filles — sont présents dans notre base de données. José Fernando Calderón Rojas a repris l'entreprise de son père ; quant à Francisco Calderón Rojas, il a créé un nouveau groupe avec une branche dans l'immobilier, Grupo Franca Industrias y Servicios. Il emploie trois de ses autres frères et semble avoir fondé ainsi une nouvelle entreprise familiale.

Ensuite, à Mexico, Ricardo Salinas Pliego (1955) devient en 1993 président-directeur général du groupe familial, Grupo Salinas, qui comprend notamment Grupo Elektra, Banco Azteca et TV Azteca. Son fils aîné, Benjamin Salinas Sada se prépare à prendre la relève. En octobre 2015, à l'âge de 32 ans, il est nommé directeur général de TV Azteca. Son second fils, Hugo Salinas Sada, a monté sa propre chaîne de magasins, Tienda Neto, et étend ainsi indirectement les activités de la famille. Quant à sa fille, Ninfa Salinas Sada, elle s'est lancée dans une carrière politique et a été députée, puis sénatrice pour le *Partido Verde Ecologista*.

Enfin, à Mexico encore, l'histoire des enfants de Laura Azcárraga Milmo, soeur de l'héritier et président directeur général de Televisa, et de son mari Fernando Diez Barroso, comptable et investisseur, est éclairante. Un seul de leurs fils, Fernando Diez Barroso Azcárraga, a fait carrière dans l'entreprise familiale. Les autres, y compris les filles, ont fondé d'autres entreprises. Emilio Diez Barroso Azcárraga est à la tête d'un fonds d'investissement, Nala Investments, et d'une société de production de cinéma. Après avoir travaillé plusieurs années chez Televisa, Laura Diez Barroso Azcárraga quitte l'entreprise au moment de la succession en 1997 ; elle monte d'abord un fonds d'investissement puis finit par prendre le contrôle avec son mari de Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP) suite à la privatisation des aéroports en 1998. Elle est aujourd'hui la présidente du groupe. Enfin, Gina Diez Barroso Azcárraga est aujourd'hui l'une des femmes d'affaires les plus reconnues du pays ; elle a d'abord créé un groupe de design et d'architecture Grupo Diarq, puis fondé la plus importante université du Mexique pour les arts, Universidad Centro.

De nombreux héritiers cherchent ainsi à s'affirmer comme des fondateurs. Ian Armstrong Zambrano, administrateur de Cemex et neveu de Lorenzo H. Zambrano Treviño — l'ancien président-directeur général de Cemex — a d'abord travaillé neuf ans dans une maison de courtage Casa de Bolsa Evercore avant de fonder ses propres entreprises en 2014 au moment de la privatisation du secteur énergétique : Ric Energy, un distributeur d'énergie dans le pays ; et une entreprise d'éclairage public. Il explique au cours d'un entretien :

Je n'ai jamais voulu travailler chez Cemex. J'ai toujours dit à mon meilleur ami et à ma femme que je voulais incarner la première génération. Je n'avais aucune envie d'être la troisième, ou encore moins la quatrième génération. J'étais très proche de mon oncle [Lorenzo H. Zambrano Treviño]. C'était un peu ma seule figure paternelle. Mais il ne m'a jamais mis la pression pour que je travaille chez Cemex.

Xavier Baillères Guaul, le quatrième fils d'Alberto Baillères González, évoqué un peu plus haut, n'a lui non plus jamais travaillé au sein du groupe familial. Il a fait ses preuves au sein de la Cervecería Cuauhtémoc et de Banamex avant de fonder au début des années 1990 sa propre entreprise, une agence de marketing en événementiel, baptisée Freestyle Entertainment. Il raconte à un journaliste que c'est une parabole qui l'a inspiré à se lancer hors du giron familial : un roi était très malheureux car l'un de ses aigles ne parvenait pas à voler en dépit de tous ses

efforts pour le lui enseigner ; un paysan lui conseilla alors de couper la branche sur laquelle l'oiseau était posé ; et l'aigle finit alors par s'envoler (*Mural*, 15 novembre 2014).

Si l'émancipation de certains héritiers du giron de l'entreprise familiale peut être envisagée d'après les entretiens comme un rejet ou un choix, on peut s'interroger sur l'existence d'une stratégie plus ou moins consciente d'expansion de l'empire économique familial.

Le cas de la famille Garza à Monterrey est à ce titre fort significatif. Les descendants du fondateur de la Cervecería Cuauhtémoc ont non seulement gardé la tête des groupes Femsa, Alfa et Vitro, mais ils ont fondé de très nombreuses entreprises dans des secteurs variés.

Dans le secteur financier, Roberto Garza Sada a créé la General Acceptance Company, qui est devenue Banca Serfin. Eugenio Garza Lagüera a acheté Bancomer en 1991, Othón Páez Garza a créé Praxis Financiera et le mari de Marcela Garza Santos, Banco Multiva et Seguros Multiva, entre autres.

Dans le secteur industriel, plusieurs descendants ont créé des entreprises qui sont devenues des filiales d'Alfa et de Femsa, telles que Nemark, Empaques y Carton Titan, Nylon de México (Bernardo Garza Sada), Polioles, Sigma et Hylsa (Roberto Garza Sada Jr.). D'autres ont fondé des groupes industriels indépendants : Grupo Orión — sols et ustensiles de céramique — pour Marcelo Garza Lagüera ; Industria Técnica Lumínica (ITL) chargée de l'éclairage urbain pour David Garza Lagüera ; Pyosa — pigments et composants chimiques — de Alberto Fernández Ruiloba, mari de Margarita Garza Sada ; Seminis et Savia — biotechnologies — de Alfonso Romo, mari de Maca Garza Lagüera Rangel ; Grupo Gard — literie — par Roberto Garza Delgado pour ne donner que quelques exemples.

D'autres encore se sont lancés dans les services et la distribution comme Inversora Comercial, Grupo Gentor et Seisa pour Javier Garza Sepúlveda ; Grupo Domos pour Javier Garza Calderón ; Grupo Empresarial Ángeles pour Olegario Vázquez Aldir, époux de Marcela Garza Santos ; Uniser pour Mauricio Fernández Garza ; ou Grupo Pasa pour Alberto Eugenio Garza Santos.

À cela s'ajoutent les nombreuses sociétés immobilières familiales qui ont contribué au développement de la région métropolitaine de Monterrey comme Desarrollos Delta pour David Garza Lagüera ; Fibra Monterrey pour Federico Garza Santos ; XI Properties pour Juan Carlos Garza Garza.

Cette liste, qui s'appuie sur les recherches réalisées au cours de l'élaboration de l'arbre généalogique de la famille Garza (annexe 10), est loin d'être exhaustive. La plupart des entreprises industrielles et de services citées ci-dessus sont elles-mêmes des multinationales de taille importante. Les descendants de la famille Garza, loin de s'en tenir aux entreprises qui leur ont été léguées, ont ainsi fait fructifier le patrimoine et créé de nombreuses sociétés indépendantes du groupe familial.

Les conflits entre les « héritiers »

La constitution de ces véritables empires économiques familiaux n'est pourtant pas exempte de conflits.

Certaines batailles de successions au sein de la famille Garza ont par exemple défrayé la chronique. En 2013, les deux frères Javier et Roberto Garza Lagüera Garza se sont tirés dessus à l'arme à feu pour des questions d'héritage ; quant à María del Carmen, Gabriela et Roberto Garza Delgado, ils s'accusent mutuellement d'avoir tué leur père, Roberto Garza Sada. À ces conflits autour de la succession s'ajoutent des accusations de malversations financières, comme celles de Alejandro Garza Lagüera contre son beau-fils, Alfonso Romo. Ce dernier est le fondateur de Seminis dans les biotechnologies. Alors que l'entreprise est en procès avec de nombreuses organisations non gouvernementales comme Greenpeace, il propose en 2005 à ses actionnaires de revendre leurs parts au fonds d'investissement américain Fox Paine pour 266 millions de dollars ; ils acceptent tous. Alfonso Romo reste alors le seul actionnaire de l'entreprise. Quatorze mois plus tard, Fox Paine revend le fonds à Monsanto pour 1 400 millions de dollars et Alfonso Romo en tire 275 millions de dollars de bénéfices. Enfin, Cristina Sada Salinas, elle-même en conflit avec ses oncles, Adrián et Lydia Sada, pour l'héritage de son père, explique dans un journal :

C'est plus courant que ce que l'on croit. Il y a des fractures profondes au sein des familles de Monterrey. Certains conflits sont devenus publics, mais ce n'est que la pointe de l'iceberg. Il doit y avoir au moins une centaine d'autres conflits. Et ça ne va pas s'arrêter de si tôt, puisque les capitaines des entreprises qui ont aujourd'hui quatre-vingt ans sont en train de mourir. Et ce sont leurs fils qui sont âgés d'une cinquantaine d'années et leurs petits-fils qui se disputent. (La Jornada, 24 février 2013).

C'est pour empêcher ces conflits familiaux, réguler les successions et assurer l'intégrité du groupe économique familial, que de nombreux dirigeants d'entreprise finissent par accepter de coter leur société en bourse ou de mettre en place des règles de gouvernement d'entreprise. Elsa Beatriz Bojorges García, administratrice de Empresas ICA, explique :

Les problèmes de succession à la troisième ou quatrième génération sont souvent le détonateur pour mettre en place les règles de gouvernement d'entreprise. C'est comme une bombe à retardement. Quand on arrive à la quatrième génération, il y a beaucoup de gens impliqués dans les affaires de l'entreprise. Et ils finissent toujours par se dire : mieux vaut qu'on récupère quelque chose, plutôt que rien du tout, et si on se dispute tous, la boîte va faire faillite et ne plus rien valoir. C'est le détonateur. Et le conseil d'administration doit alors mettre en place un plan de succession carré, reposant sur des bases claires.

La présence d'administrateurs indépendants ne résout pas cependant tous les conflits familiaux. Fernando Elizondo Barragán, administrateur de Alfa et ancien directeur général de Grupo Salinas entre 1995 et 1997 — l'entreprise dont la famille de sa femme est actionnaire majoritaire — raconte ainsi au cours d'un entretien comment les descendants des deux fondateurs de Salinas y Rocha — le magasin de meubles créé en 1906 — se sont disputés au point de séparer l'entreprise :

Don Benjamin Salinas y don Joel Rocha étaient beaux-frères ; ils ont décidé de monter ensemble une fabrique et un magasin de meubles. [...] C'était deux hommes qui s'entendaient très bien et qui étaient totalement complémentaires. Un parfait binôme. Mais à leur mort, leurs descendants sont restés ensemble à la tête de l'entreprise et c'est là que les problèmes ont commencé. Pourquoi l'un des fils allait prendre la direction générale et pas l'autre ? Après des conflits très sérieux, ils sont arrivés à un accord de principe au début des années 1960 : avoir un conseil d'administration avec des administrateurs extérieurs et un même nombre de sièges pour les deux familles. Mais la réalité, c'est que sur les questions sensibles, les administrateurs indépendants se refusaient toujours à prendre parti. Et comme les deux familles avaient le même nombre de votes... Il n'y avait plus de contrôle, plus de direction. [...] Ça explique pourquoi don Hugo Salinas, le fils de don Benjamin, a finalement décidé de fonder sa propre entreprise concurrente, Elektra.

En dépit du processus d'institutionnalisation et de professionnalisation de la gestion des grands groupes, la famille demeure au coeur des stratégies de développement des principaux groupes économiques mexicains. D'un côté, la transmission des entreprises aux générations suivantes est assurée par un processus de plus en plus rigoureux de succession et de sélection de

l'héritier. De l'autre, la répartition des rôles entre les différents héritiers permet à ceux qui ne sont pas choisis pour reprendre la gestion de l'entreprise familiale de développer d'autres affaires, d'étendre le pouvoir économique et/ou politique de la famille et de faire fructifier le patrimoine familial.

Si nous avons principalement analysé la trajectoire des descendants mâles des fondateurs des grands empires familiaux, il importe de s'interroger désormais sur la place des femmes dans les stratégies familiales de consolidation des groupes économiques.

2. La place des femmes dans la stratégie économique familiale

Dans le monde de l'entreprise, et plus particulièrement aux postes de pouvoir, les femmes occupent encore au Mexique une position marginale. Certes, un nombre croissant de femmes ont aujourd'hui accès à l'éducation supérieure et travaillent. Entre 1969 et 1999, la proportion de femmes entrées à l'université passe ainsi de 17% à 50%. Parallèlement, pendant la crise économique des années 1990, de plus en plus de femmes commencent à s'intégrer dans la population active (Zabludovsky, 2013). Selon la *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo* de l'institut de statistiques, INEGI, 9,5 millions de femmes travaillaient en 1991 dans le pays ; en 2000, elles sont 19,3 millions (Bernal et Moreno, 2017 : 57). Ces chiffres doivent néanmoins être nuancé car une part importante des activités des femmes n'est pas déclarée.

D'un point de vue juridique, la question de l'égalité des genres dans le monde professionnel n'est abordée que tardivement dans le pays. En 2001 est créé l'*Instituto de las Mujeres* qui promeut la non-discrimination des femmes, ainsi que l'égalité d'opportunités et de traitement entre les genres. En 2006 est promulguée la *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*. Quant aux femmes dirigeantes d'entreprise, elles organisent leurs deux premiers congrès nationaux en 1991 et 1992 et commencent à cette époque à créer de petites organisations patronales féminines dans plusieurs villes du pays. Mais ce n'est qu'en 2008 que 380 femmes chefs d'entreprise et cadres dirigeantes mexicaines se réunissent pour créer le *Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección* (CIMAD).

a. Les femmes dans le champ du pouvoir économique mexicain

La part des femmes occupant des postes de pouvoir dans les entreprises mexicaines reste minime. D'après les données de GMI Ratings 2013 *Women on Board Survey*, il y a en moyenne au Mexique 5,8% de femmes dans les conseils d'administration et 45,8% des entreprises comptent au moins une femme au conseil d'administration. Par ailleurs, seules 4,2% des entreprises du pays ont pour directrice générale une femme. Un constat similaire peut être dressé à propos de notre corpus.

La place des femmes au sein de notre corpus de dirigeants d'entreprise

Tableau 55 : Nombre de femmes parmi les dirigeants d'entreprise de notre corpus

Sexe	Total de dirigeants	% du total de dirigeants	Dirigeants mexicains	% de dirigeants mexicains
F	46	8%	33	7%
M	529	92%	453	93%
Total	575	100%	486	100%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

8% des individus de notre base de données — membres des conseils d'administration et des comités exécutifs des quinze entreprises classées à l'*Indice de Precios y Cotizaciones* (IPC) entre 2000 et 2015 — sont des femmes, et seulement 7% si l'on prend uniquement en compte les individus de nationalité mexicaine.

Tableau 56 : Présence de femmes dans les conseils d'administration des entreprises de notre corpus en 2005 et 2015

	2005		2015	
	Femmes	%	Femmes	%
ALFA	0/13	0%	0/11	0%
AMX	1/12	8%	0/11	0%
BANORTE	2/30	7%	4/28	14%
BIMBO	2/32	6%	3/28	11%
CEMEX	0/15	0%	0/13	0%
ELEKTRA	0/9	0%	0/9	0%
FEMSA	5/39	13%	6/35	17%
GCARSO	0/26	0%	0/18	0%
GFINBUR	2/21	10%	1/15	7%
GMEXICO	0/16	0%	0/11	0%
ICA	1/15	7%	1/9	11%
KIMBER	0/23	0%	2/24	8%
PE&OLES	2/32	6%	1/27	4%
TLEVISA	2/38	5%	1/27	4%
WALMEX	0/10	0%	3/15	20%
Total	17/331	5%	22/281	8%

Source : élaboration propre à partir des rapports annuels

En 2015, six des quinze entreprises de notre corpus ne comptent pas une seule femme dans leur conseil d'administration. La proportion importante de femmes au conseil de Femsa s'explique par l'absence d'héritier mâle de l'ancien président-directeur général du groupe, Eugenio Garza Lagüera ; c'est donc sa veuve et ses cinq filles qui siègent en alternance au conseil d'administration. Le cas de Walmex est un peu différent. Sur les cinquante et un membres ayant siégé au conseil d'administration de Walmex entre 2000 et 2015, on trouve douze femmes, soit 23%⁴⁵.

⁴⁵ Mercedes Carlota Aragonés y Ruipérez, Carmen Bauza, Ann Bordelon, Shelley Broader, Susan Chambers, Olga González Aponte, Wan Ling Martello, Martha Miller de Lombrera, Kristin Oliver, Cathy Smith, Blanca Avelina Treviño de Vega, Claire Watts.

Les travaux de recherche existants prouvent en effet que la participation des femmes à la direction d'entreprises internationales basées au Mexique en 2014 est plus élevée que pour les entreprises locales. On trouve ainsi 14% de femmes dans le conseil d'administration de Nestlé au Mexique, 16% dans celui de Hewlett Packard Mexique, 19% dans celui de General Electric Mexique, 21% dans celui de Avon Mexique, 22% dans celui de Microsoft Mexique et 25% dans celui de Manpower Mexique (Bernal et Moreno, 2017 : 94). Les femmes accèdent donc plus facilement à des postes d'administratrices dans les filiales de groupes étrangers qu'au sein des groupes mexicains.

Les femmes actionnaires d'entreprises du corpus : les « héritières »

Comme le montre le tableau ci-dessous qui reprend la typologie élaborée au chapitre 5, sur les 33 femmes mexicaines présentes dans notre corpus, les deux tiers sont des « héritières », ce qui signifie que c'est leur lien familial avec le fondateur de l'entreprise qui justifie leur présence au conseil d'administration ou au comité exécutif. Seules treize femmes n'appartiennent pas à la famille d'actionnaires majoritaires de l'un des groupes où elles ont des fonctions.

Tableau 57 : Type de trajectoire des femmes dirigeantes d'entreprise du corpus

	Type de trajectoire					Total
	Fondatrice	Héritière	Manager	Patron d'État	Professional	
Mexique	1	20	7	3	2	33
%	3%	61%	21%	9%	6%	100%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

L'accès des femmes « héritières » aux organes de direction de l'entreprise n'est pourtant pas automatique. Loin de là. Aucune des trois filles de Carlos Slim Helú ne siège par exemple au conseil d'administration d'une des entreprises de leur père. Dans d'autres groupes, les femmes parviennent à siéger tout comme leurs frères, mais elles sont souvent cantonnées aux fonctions de suppléantes. C'est le cas de María Teresa Baillères, la fille d'Alberto Baillères González ; elle n'a aucun diplôme et est administratrice suppléante de Industrias Peñoles. C'est le cas également

de Bertha Alicia et Graciela Silva González Moreno, les filles de Roberto González Barrera — ancien président-directeur général de Gruma et de Grupo Financiero Banorte. La première prévoyait de devenir institutrice mais n'a jamais exercé ; la seconde a fait des études de comptabilité dans une petite institution privée, Universidad Labastida de Monterrey, puis travaillé pendant trois ans avant de se consacrer comme sa soeur à des activités caritatives.

L'accès des femmes aux conseils d'administration semble facilité en l'absence de descendant mâle. Eugenio Garza Lagüera, président-directeur général de Femsa, se marie avec Eva Gonda Rivera en 1957 qui lui donne cinq filles : Barbara, Eva María, Mariana, Daniela, Paulina. Lorsque le père décède en 2008, 50% des actions du groupe restent entre les mains de la mère et des filles qui siègent donc en alternance au conseil d'administration sans occuper de fonction exécutive. Manuel Espinosa Yglesias, ancien directeur général de Bancomer avant la nationalisation et grand homme d'affaires mexicain, épouse quant à lui Amparo Rugarcía qui lui donne deux filles : Amparo et Ángeles Espinosa-Yglesias Rugarcía ; elles siègent aujourd'hui au conseil d'administration de Grupo Financiero Inbursa.

En l'absence d'héritier mâle, les « héritières » semblent systématiquement admises au conseil d'administration du groupe familial, mais elles n'accèdent pas pour autant à des fonctions exécutives. Le cas de María Asunción Aramburuzabala Larregui fait exception à la règle. Lorsque son père Pablo Aramburuzabala Ocaranza, président-directeur général de Grupo Modelo, meurt d'un cancer en 1995, il n'y a pas d'héritier mâle. Sa fille, María Asunción, est elle-même déjà mère de deux enfants. Née en 1963, elle a fait des études de comptabilité à l'ITAM, travaillé quelques années à la Casa de Bolsa Invermexico et assisté son père dans les usines de levure, mais elle ne s'est jamais vu confier de responsabilités au sein du groupe. Elle refuse pourtant de céder la moindre participation de sa famille dans l'entreprise et se met en tête de défendre son patrimoine ainsi que celui de sa mère et de sa soeur Lucrecia. Elle raconte :

À la mort de mon père, les gens ont vu trois femmes sans défense avec des participations dans de grandes entreprises du pays et ont essayé d'en profiter. Tout le monde voulait que je sois une fille bien comme il faut et que je reste assise au pied d'un arbre pour boire une limonade, en attendant de recevoir tous les ans mon chèque de dividendes tandis qu'ils prenaient le contrôle de ce que ma famille avait construit (Varela, 2016 : 236).

Elle crée d'abord un fonds avec sa mère et sa soeur, baptisé Tresalia — « tres aliadas » ou « trois alliées » — afin de consolider leur contrôle actionnarial, puis se présente au conseil

d'administration de Grupo Modelo auquel elle n'a pas été conviée. Elle s'oppose alors à la fermeture de l'une des filiales du groupe, Levadura Azteca, et demande à se charger de sa restructuration. En un an seulement, elle parvient à augmenter l'utilité nette de l'entreprise de 1000% ; Levadura Azteca est aujourd'hui l'entreprise leader de fabrication de levure pour le pain au Mexique et dans l'Amérique latine (Varela, 2016 : 237). Forte de son succès, María Asunción parvient à s'imposer à la tête du groupe familial et à en devenir vice-présidente (1996-2013) jusqu'à ce qu'elle négocie la vente du groupe à Anheuser-Busch InBev. En 2003, elle est donc la première femme à entrer au conseil d'administration d'une entreprise cotée à la *Bolsa Mexicana de Valores* (Varela, 2016 : 229). Sa trajectoire demeure exceptionnelle.

Seules deux autres « héritières » dans toute la base de données ont accédé à des fonctions de pouvoir dans l'entreprise familiale. Il s'agit de Laura Diez Barroso Azcárraga, dont nous avons déjà évoqué la trajectoire. Héritière de la famille actionnaire majoritaire de Televisa, elle quitte en 1997 l'entreprise au moment de la succession et prend le contrôle avec son mari, Carlos Laviada Ocejo, de Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP) dans le cadre de la privatisation des aéroports ; elle en devient la présidente. Il s'agit ensuite de Magdalena García de Martínez Chavarría, veuve de Juan Antonio Martínez Chavarría, fils du fondateur du groupe de transport Transregio et actionnaire de Banorte. Le couple n'a qu'une fille, María del Socorro Martínez García. À la mort de son mari, Magdalena devient présidente de Grupo Transregio et hérite du siège d'administrateur indépendant de son mari à Banorte.

Ces quelques cas d'exception ne doivent pas occulter le fait que, dans leur majorité, les filles de grands dirigeants d'entreprise sont principalement destinées à des carrières philanthropiques au Mexique. Prenons l'exemple des trois filles de Carlos Slim Helú. Soumaya est vice-présidente du Musée Soumaya ; Johanna dirige le programme éducatif de la Fundación Carlos Slim ; Vanessa préside l'association ASUME en charge des programmes de bien-être social des différentes fondations du groupe. Les filles Servitje Montull de Grupo Bimbo sont également très actives dans le monde associatif et culturel. Maria Elena est à la tête du musée pour enfants Papalote Museo del Niño, mais aussi de fondations liées à l'éducation *Únete* et *Aprendiendo a través del arte*, à la santé *Ver Bien para Aprender Mejor*, et à l'environnement *ProBosque Chapultepec*. Sa soeur María Lucila est présidente de l'*Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana*, (IMDOSOC).

Ainsi, la plupart des « héritières » ne sont pas destinées à assurer des fonctions décisionnelles dans l'entreprise familiale. Il importe désormais de s'interroger sur la trajectoire des femmes non « héritières » ayant accédé à des fonctions décisionnelles au sein d'une entreprise du corpus.

Les femmes non-actionnaires d'entreprises du corpus

Dans notre base de données, seules treize femmes sont présentes au conseil d'administration ou au comité exécutif de l'une des entreprises du corpus à cause de leur trajectoire académique et professionnelle et non en raison de leur lien familial avec les principaux actionnaires de l'entreprise. Les barrières restreignant l'accès des femmes à la direction d'entreprise sont nombreuses, qu'il s'agisse des responsabilités familiales, du manque d'expérience à des postes de direction, des rôles sociaux traditionnellement impartis dans la société mexicaine ou des réseaux relationnels essentiellement masculins.

En règle générale, la trajectoire qui conduit une femme à occuper un poste d'administrateur est caractérisée par une expérience professionnelle reconnue, que ce soit dans le domaine académique ou en entreprise, et validée dans certains cas par le fait d'avoir déjà siégé dans un conseil d'administration en tant qu'indépendante ou d'appartenir à la famille propriétaire ou fondatrice de l'entreprise. Les cas de femmes ayant obtenu un siège au conseil d'administration suite à leur participation à la direction exécutive d'entreprises sont beaucoup plus rares (Bernal et Moreno, 2017 : 90).

En effet, sur les treize femmes mexicaines non « héritières » de notre corpus, deux font partie du comité exécutif mais ne siègent pas au conseil d'administration et trois sont uniquement administratrices suppléantes et membres du comité exécutif. Il s'agit de Mercedes Aragonés y Ruiperez, directrice de la fondation de Walmex ; Aurora Martínez Cervantes, directrice légale de Banorte ; Dolores Alicia Martín Cartmell, directrice d'une branche de Industrias Peñoles ; Alma Rosa Moreno Razo, directrice des ressources humaines de Banorte ; Adriana de la Puente Martínez de Castro, directrice des ressources humaines de Elektra.

Ainsi, parmi les 486 dirigeants mexicains de notre corpus, seules sept femmes⁴⁶ non « héritières » ont un siège au conseil d'administration de l'une des grandes entreprises classées à

⁴⁶ Il s'agit de Patricia Armendáriz Guerra (Banorte), Melissa Boisson Portillo (ICA), Elsa Beatriz García Bojorges (ICA), Margarita Hugues Vélez (ICA), Martha Miller de Lombra (Walmex), Guadalupe Phillips Margain (Banorte et ICA), Olga María del Carmen Sánchez-Cordero Dávila (Banorte) et Blanca Avelina Treviño Sada (Walmex).

l'indice boursier. Il est intéressant de noter qu'elles siègent toutes dans les conseils d'entreprises aux statuts spécifiques : Empresas ICA — une entreprise qui a dû faire face à un sévère processus de restructuration —, de Wal-Mart de México — une filiale d'entreprise étrangère —, et Banorte — la dernière grande banque mexicaine.

Elles ont d'ailleurs dans l'ensemble des trajectoires similaires. Elles ont pour la plupart commencé leur carrière dans le secteur public qui est beaucoup plus ouvert à l'ascension professionnelle des femmes (Debeljuh et Bernal, 2015) puis poursuivi leur carrière dans une entreprise étrangère avant d'obtenir très récemment un poste d'administratrice dans une entreprise mexicaine. Melissa Boisson Portillo, administratrice de Empresas ICA, obtient ainsi son premier poste à la *Secretaría de Relaciones Exteriores* avant d'être chargée des relations publiques de la multinationale américaine, The Dow Chemical Co. Martha Miller de Lombrera, administratrice de Wal-Mart de México, commence sa carrière au *Consejo Nacional de Turismo Mexicano* avant de gravir tous les échelons chez Procter & Gamble et d'en devenir directrice générale pour l'Amérique du Nord. Patricia Armendáriz Guerra, administratrice de Banorte, débute sa carrière à la *Secretaría de Hacienda y Crédito Público* avant de passer à la *Comisión Nacional Bancaria y de Valores* et d'être enfin nommée directrice à la *Bank for International Settlements*. Elsa Beatriz García Bojorges, administratrice de Empresas ICA, travaille pendant plusieurs années dans un cabinet d'experts-comptables avant de devenir chercheuse dans l'organisme semi-public *Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera* (CINIF) et de véritablement lancer sa carrière. Margarita Hugues Vélez, administratrice de Empresas ICA, est la seule à avoir fait sa carrière dans un groupe mexicain, mais il s'agit de Grupo Modelo où elle est nommée directrice juridique par María Asunción Aramburuzabala Larregui ; sans surprise, c'est dans un groupe dirigé par une femme qu'une autre femme parvient à monter en grade.

Les trois dernières femmes non « héritières » occupent une position de pouvoir : Olga María del Carmen Sánchez-Cordero Dávila dans le champ politique ; Guadalupe Phillips Margain et Blanca Avelina Treviño Sada dans le champ économique. La première est nommée à la tête de la Cour Suprême de Justice en 1995 et est toujours en poste en 2015. La seconde a été directrice financière chez Televisa avant d'être chargée de la restructuration de Empresas ICA en 2015 et d'en prendre la direction générale. La troisième co-fonde en 1982 Softtek, groupe de technologies de l'information, et en devient la présidente-directrice générale en 2000.

Tableau 58 : Positions de pouvoir des femmes dirigeantes de notre corpus

	Aucune position de pouvoir	PDG d'un groupe du corpus	PDG d'un groupe hors corpus	Position de pouvoir politique	Total
F	27	1	4	1	33
%	82%	3%	12%	3%	

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Ainsi, dans l'ensemble du corpus, seules six femmes mexicaines occupent une position de pouvoir : trois « héritières » ayant fait carrière en l'absence de descendant mâle et trois non « héritières ». Au terme de cette analyse, on peut affirmer que l'ascension professionnelle des femmes est plus évidente dans le secteur public et dans les groupes privés étrangers que dans les groupes privés mexicains, où la culture d'entreprise semble encore fortement masculine et traditionaliste. Armando Garza Sada, président de Grupo Alfa, s'exprime ainsi à propos de ses trois soeurs :

Mes soeurs ? Non, elles n'ont jamais voulu travaillé dans le groupe. Je ne sais pas d'ailleurs si cela aurait été possible. Même si la situation s'améliore un peu pour les femmes, c'est plus difficile pour elles que pour nous de faire carrière. Et à l'époque, n'en parlons même pas. Non, elles n'y ont jamais pensé.

Si les « héritières » des grandes familles d'actionnaires majoritaires n'ont pas leur place dans les entreprises familiales, participent-elles d'une autre manière aux stratégies d'expansion des groupes familiaux ?

b. Les stratégies matrimoniales des familles d'actionnaires majoritaires

Lorsque l'on étudie attentivement les arbres généalogiques des grandes familles de notre corpus (annexe 10), on remarque que les femmes participent à la stratégie générale de développement et d'expansion du groupe économique familial par le biais des alliances matrimoniales. Les stratégies matrimoniales assurent en effet aux grandes familles de l'élite la reproduction sociale, mais aussi la préservation du patrimoine économique.

Pour l'entreprise familiale, les stratégies proprement économiques visant à assurer le développement de l'entreprise sont à peu près indissociables des stratégies visant à assurer la reproduction de la famille et surtout de son intégration, condition de la perpétuation du pouvoir de la famille sur l'entreprise. Toutes les fois que la famille

possède le contrôle entier d'un patrimoine constitué par une entreprise agricole, industrielle ou commerciale, les stratégies par lesquelles elle vise à assurer sa propre reproduction sociale (stratégies matrimoniales, stratégies de fécondité, stratégies éducatives, stratégies successorales) tendent à se subordonner aux stratégies proprement économiques visant à assurer la reproduction du capital économique (Bourdieu et Saint-Martin, 1978 : 18).

On observe ainsi une très forte homogamie des élites économiques mexicaines qui se marient de manière privilégiée entre elles. De nombreux mariages scellent ainsi des alliances entre de grands groupes économiques du pays et assurent la concentration des richesses et du patrimoine. Prenons quelques exemples.

La descendance de Patricio Milmo Vidaurri, né en 1874, et de sa femme Laura Hickmann Morales est à ce titre complexe, mais intéressante. L'un de leur fils, Thomas Milmo Hickmann, épouse Bertha Zambrano Hellion, la fille du fondateur de Cemex ; un autre, José Milmo Hickman 1902-1990 se marie en 1937 avec Bárbara Garza Madero, descendante de la famille Garza de Monterrey, mais aussi des propriétaires de la Casa Madero, l'un des principaux domaines viticoles du pays qui appartient à la famille depuis plus de quatre siècles. Quant à leur fille, Laura Milmo Hickmann, elle épouse Emilio Azcárraga Vidaurreta, le fondateur de Televisa. Leurs petit-enfants ont donc des responsabilités dans plusieurs des grands groupes économiques privés du pays — Cemex, Televisa, Casa Madero —, mais les alliances ne s'arrêtent pas là. L'un des petit-fils, José Milmo Garza, se marie avec Maria Elena Rangel (1937-2013) qui a épousé en première noces Gabriel Garza Lagüera (1931-1984), l'un des héritiers de Femsa, dont elle a eu six enfants. L'une de ses filles, Claudia Garza Lagüera Rangel, épouse à son tour Rogelio Zambrano Lozano, l'héritier de Cemex, qui devient président du groupe à la mort de son oncle en 2014. Autour de la famille Milmo se scelle ainsi l'alliance entre les deux principaux groupes économiques de Monterrey, Femsa et Cemex, mais aussi avec le premier groupe de télécommunications du pays, Televisa.

Un autre exemple est celui de Fernando Elizondo Barragán. Il est le fils de Eduardo Elizondo Lozano — ancien gouverneur de l'État de Nuevo León et héritier de Alfa — et de Laura Barragán Villarreal — fille de Manuel L. Barragán, fondateur du groupe Arca Continental, un important groupe industriel de la région de Monterrey. Il est donc le descendant de deux grandes familles du Nord du pays ; il épouse à son tour Verónica Ortiz Salinas, la fille de Olinda Salinas Rocha et petite-fille du fondateur de Grupo Salinas. Si la famille Salinas est originaire de

Monterrey, elle a développé ses activités économiques autour de la ville de Mexico. Ce mariage signe ainsi à nouveau l'alliance entre deux groupes des principales régions économiques du pays.

Marcela Garza Santos, une descendante de la famille Garza, constitue un dernier cas intéressant. Elle épouse en effet Olegario Vázquez Aldir, le fils de Olegario Vázquez Raña, fondateur de Grupo Empresarial Ángeles et l'un des principaux hommes d'affaires du pays aujourd'hui. En plus de l'important hôpital Ángeles, ce groupe compte également les chaînes d'hôtels Camino Real et Quinta Real, rachetées entre 2000 et 2011 ; plusieurs médias comme Grupo Imagen, le quotidien national Excelsior, la chaîne télévisée Canal 28 XHRAE-TV fondée en 2006 pour faire concurrence à Televisa et TV Azteca ; plusieurs entreprises du secteur financier comme Multivalores Grupo Financiero, Banco Multiva et Seguros Multiva, entre autres. Ce mariage scelle l'alliance entre la vieille élite économique de Monterrey et la nouvelle élite du pays. Le père d'Olegario Vázquez Aldir est en effet né en 1935 dans un quartier pauvre de la ville de Mexico et a commencé à travailler comme camionneur ; c'est grâce à ses relations avec des hommes politiques qu'il parvient dans les années 1980 à développer ses affaires (Lara Klahr, 2016).

Les exemples de mariages endogames au sein de l'élite économique mexicaine sont extrêmement nombreux. Au cours d'un entretien, Armando Garza Sada, le président d'Alfa, un homme de petite taille, aux jambes et au torse disproportionnés, conclut en toute honnêteté :

Comme vous pouvez le voir, j'ai le défaut d'être fils et petit-fils de cousins germains. Mes parents et mes grands-parents étaient cousins... Ils appartenaient tous à la même famille du monde des affaires.

Armando Garza Sada est un pur sang de la famille Garza⁴⁷ : il n'a pas huit arrière-grands-parents, mais seulement six ; et deux d'entre eux étaient déjà frères et sœurs. Tous étaient par ailleurs impliqués dans la fondation de la Cervecería Cuauhtémoc.

D'autres mariages, exogames cette fois-ci, semblent s'inscrire également dans une stratégie économique. Lorsqu'Emilio Azcárraga Jean consolide sa position à la tête de Televisa au début des années 2000, son principal objectif est alors de conquérir le marché de l'audiovisuel aux

⁴⁷ Côté paternel, il est le fils de Armando Garza Sada, petit-fils de Roberto Garza Sada et Margarita Sada Garcia, arrière-petit-fils de Isaac Garza Garza et Maria del Consuelo Sada Muguerza et de Francisco Sada Muguerza et Mercedes García Fuentes. Côté maternel, il est le fils de Sylvia Sada Zambrano, petit-fils de Diego G Sada Garcia and María de los Ángeles Zambrano Urtiaga et arrière-petit-fils à nouveau de Francisco Sada Muguerza et Mercedes García Fuentes.

États-Unis. En 2004 justement, il épouse Sharon Fastlicht, étudiante en cinéma à Columbia University. Cette dernière est la fille de Stéphanie Kurian et de Marcos Fastlicht, un promoteur immobilier, figure éminente de la communauté juive, mais surtout fin connaisseur du monde audiovisuel et du spectacle aux États-Unis. Le père de Sharon est par exemple très proche du réalisateur Steven Spielberg ; son frère aîné, Adolfo, est l'un des fondateurs de la chaîne de cinéma Cinemex ; et ses deux soeurs, Michelle et Leslie, de la revue Cinemania.

Le cas de Maria Asunción Aramburuzabala semble tout aussi significatif. Avant le décès de son père et son entrée dans le monde des affaires, l'héritière de Grupo Modelo épouse en premières noces Paulo Patricio Zapata Navarro, directeur général de Tapas y Taponos de Zacatecas, producteur de bouteilles et de bouchons qui était un important fournisseur de Grupo Modelo. En 1996, elle divorce. Après plusieurs années de relation avec le directeur général de Banamex, Manuel Medina Mora, elle épouse en 2005 Antonio Oscar Garza Quintana ou Tony Garza, l'ambassadeur des États-Unis au Mexique, originaire du Texas où justement María Asunción est en train de développer d'importantes activités économiques via son nouveau groupe Kio Networks.

Les stratégies matrimoniales permettent ainsi la consolidation de réseaux denses au sein de l'élite économique, mais aussi politique du pays (chapitre 6), et aident au développement des groupes économiques de la famille.

Les familles du monde des affaires se constituent à mesure que les liens de parenté se densifient et qu'augmentent les groupes d'affiliation, les alliances matrimoniales mais aussi les réseaux politiques autour des entreprises pionnières et de celles qui naissent à chaque nouvelle génération. Le capital que les familles du monde des affaires accumulent n'est pas seulement économique, il est aussi social et culturel et permis par les alliances matrimoniales et les faveurs politiques qui transitent de l'entreprise à la famille et inversement dans un processus consolidation mutuelle. Une grande partie du succès d'une famille du monde des affaires réside dans sa capacité à faire circuler les différents types de capitaux que ses membres accumulent entre leurs différentes entreprises, mais aussi avec leurs nouvelles familles [...]. (Almaraz et Ramírez, 2018)

La résistance du capitalisme familial s'explique ainsi au Mexique par plusieurs stratégies plus ou moins conscientes mises en place par les grandes familles d'actionnaires majoritaires.

Tout d'abord, les stratégies strictement financières — création de holdings et de fidéicomis — permettent aux descendants du fondateur de conserver le contrôle actionnarial en dépit de l'ouverture du capital des entreprises à des investisseurs institutionnels et étrangers. Ensuite, les stratégies matrimoniales permettent de préserver et concentrer le patrimoine économique familial tout en assurant la reproduction sociale. Enfin, les stratégies successorales garantissent un processus rigoureux de sélection de celui qui reprendra le flambeau de la direction du groupe familial, mais aussi une véritable répartition des rôles entre les différents héritiers. Tandis que certains descendants se lancent dans une carrière politique, d'autres fondent de nouvelles branches d'activités et assurent ainsi la croissance du groupe familial.

La famille et l'entreprise se consolident ainsi mutuellement. Cela explique en partie pourquoi les vingt familles les plus riches du Mexique concentrent aujourd'hui une proportion supérieure à 10% du PIB et plus de la moitié de la valeur actionnariale de la Bolsa Mexicana de Valores (Zepeda, 2016 : 9).

Chapitre 10 :

Les « héritiers » ou l'appropriation des ressources légitimes des managers

Les logiques qui président à la croissance des entreprises familiales au Mexique semblent invalider les thèses manageuriales (Berle et Means, 1932 ; Burnham, 1941) selon lesquelles la dispersion de l'actionnariat serait à l'origine de la prise de pouvoir de professionnels diplômés non actionnaires au sein des grandes entreprises. En dépit de l'ouverture du capital des entreprises mexicaines aux investisseurs institutionnels et étrangers, les membres des familles d'actionnaires majoritaires des grands groupes privés mexicains sont en effet parvenus au fil des générations à garder le contrôle des conseils d'administration, mais aussi bien souvent des équipes de direction. En termes bourdieusiens, le capital économique semble légitimer davantage que le capital scolaire l'accès aux positions de pouvoir et aux fonctions directives dans les grandes entreprises mexicaines. Les résultats de l'ACM soulignent pourtant l'importance de la détention d'un capital scolaire dans le champ du pouvoir économique mexicain et révèlent l'existence de nombreux « managers » parmi les dirigeants d'entreprise du pays.

À l'heure de la financiarisation de l'économie et de l'imposition des règles de gouvernement d'entreprise, il importe donc de se demander si le capital économique est aujourd'hui suffisant pour justifier la présence d'« héritiers » à la tête des grands groupes économiques privés du pays. Existe-t-il un phénomène de professionnalisation de la gestion des entreprises au Mexique ? Quels profils et trajectoires ont les « managers » de notre corpus ? Quelles sont les stratégies éducatives et professionnelles mises en place par les grandes familles d'actionnaires majoritaires pour assurer leur maintien à la tête de leurs entreprises ?

Afin de répondre à ces questions, ce chapitre s'appuie avant toute sur l'analyse précise des trajectoires académiques et professionnelles des individus de notre corpus, en tenant compte des multiples variables non considérées dans l'élaboration de l'ACM et en se référant également aux propos tenus par les dirigeants d'entreprise du pays au cours des entretiens.

1. Les stratégies éducatives des dirigeants d'entreprise mexicains

Si nous avons déjà interrogé au chapitre 7 l'importance des séjours universitaires à l'étranger et aux États-Unis notamment, nous n'avons pas analysé précisément les parcours académiques des dirigeants d'entreprise mexicains de notre corpus. Comment sont-ils formés ? Quel est leur capital scolaire aujourd'hui ?

a. Le niveau d'étude des dirigeants d'entreprise mexicains

Il importe tout d'abord de s'intéresser au niveau d'études des différents dirigeants d'entreprise de nationalité mexicaine de notre corpus en s'appuyant sur la typologie élaborée au chapitre 5. Nous n'avons pas réussi à trouver les informations sur le parcours scolaire de six d'entre eux, ce qui représente moins de 1% de l'ensemble des dirigeants considérés. Pour les autres, nous avons pu coder dans notre base de données les différents diplômes obtenus.

Tableau 59 : Niveau d'études des dirigeants d'entreprise mexicains

Niveau max	Fondateur	Héritier	Manager	Patron d'État	Professional	Total	%
Aucun	7	22	3	-	-	32	7%
Licence	22	87	99	12	28	248	51%
Maîtrise	10	69	75	5	6	165	34%
Doctorat	-	4	6	17	8	35	7%
Non disponible	-	4	2	-	-	6	1%
	39	186	185	34	42	486	100%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

De manière générale, dans le monde entier, entre 2005 et 2007, la proportion de dirigeants d'entreprise ayant obtenu leur poste sans avoir fait d'études supérieures se situe entre 10% et 20% (Hartman, 2011). Au Mexique, la proportion est encore plus faible. Au total, seuls 32 individus n'ont pas de diplôme, soit 7% de la base de données. La plupart des dirigeants d'entreprise au Mexique aujourd'hui ont donc un capital scolaire important. 93% des dirigeants

de notre corpus sont diplômés du supérieur : 51% sont titulaires d'une licence, 34% d'une maîtrise et 7% d'un doctorat. Cette situation est similaire à celle de l'Inde, un autre pays en développement, où 64% des présidents et directeurs généraux des cent plus grandes entreprises du pays ont aujourd'hui une licence, 28% une maîtrise et 6% un doctorat (Naudet et al., 2018). Ces résultats indiquent à première vue l'importance cruciale des diplômes universitaires pour accéder aux postes les plus importants dans une grande entreprise mexicaine.

Le niveau des dirigeants actionnaires : « fondateurs » et « héritiers »

Les individus les moins diplômés de notre corpus sont les « fondateurs ». Sept d'entre eux n'ont aucun diplôme, vingt-deux un niveau licence et dix un niveau maîtrise.

Les sept fondateurs dépourvus de capital scolaire⁴⁸ rappellent le mythe américain du *self-made man* ; leur ascension sociale fulgurante serait uniquement due à leurs qualités personnelles. L'histoire de Roberto González Barrera est à ce titre particulièrement légendaire. Né dans une famille simple du village de Cerralvo près de Monterrey en 1930, il commence dès l'âge de six ans à cirer des chaussures dans la rue, termine tout de même l'école primaire et se met à travailler comme vendeur dans la petite épicerie de son père. À seize ans, il s'engage au service de Pemex et devient chauffeur dans une raffinerie de Veracruz. C'est à cette époque qu'il s'associe dans l'exploitation d'une plantation de cocotiers. Son petit négoce fructifie et, deux ans plus tard, en 1948, après avoir contracté la malaria, il rentre dans son village natal avec 200 000 pesos en poche. Il convainc alors son père d'acheter avec lui un petit moulin à maïs et de se lancer dans la production de farine de maïs déshydratée. Il baptise son entreprise Maseca ; c'est le début de Gruma, aujourd'hui le premier producteur de tortilla au monde⁴⁹.

Isaac Saba Raffoul, né en 1923, a une trajectoire similaire, même si peu d'informations biographiques sont disponibles sur lui. Son père, Moisés Saba Amiga, immigré au Mexique depuis le Moyen-Orient sans un sou en poche. Isaac Saba Raffoul passe donc sa jeunesse dans la pauvreté à travailler au marché de la Lagunilla à Mexico où il vend des chaussettes et des tissus,

⁴⁸ Roberto González Barrera (Gruma et Banorte), Lorenzo Servitje Sendra et Jaime Jorba Sendra (Bimbo), Carlos Maldonado Elizondo (Grupo Copamex), Javier Martínez-Ábrego (Grupo Motomex), Simón Nizri Cohen (Textiles Unidos) et Isaac Saba Raffoul (Grupo Casa Saba).

⁴⁹ En réalité, il importe de nuancer cette légende familiale en rappelant que dès les années 1950, la famille González Barrera entretient des liens étroits avec des hommes politiques facilitant l'expansion du groupe et notamment avec Bonifacio Salinas Leal, Carlos Hank González et Raúl Salinas Lozano.

mais parvient, après plusieurs années, à racheter avec sa famille une fabrique textile. Il commence ensuite à diversifier ses activités, se lance dans l'immobilier, fonde le Grupo Xtra et rachète en 2000 la plus grande entreprise de distribution de produits pharmaceutiques, qu'il rebaptise Grupo Casa Saba.

Dans l'ensemble, les conditions de création des principaux groupes économiques de notre corpus et du pays à la fin du XIXe et pendant la première moitié du XXe siècle sont assez similaires ; des hommes sans diplôme décident de monter une petite affaire en famille et profitent de la conjoncture économique pour développer leurs activités. S'ils ne sont que sept dans notre base de données, c'est qu'au début des années 2000, la plupart d'entre eux sont décédés depuis bien longtemps : Isaac Garza Garza (1853-1933) et Francisco Sada Muguerza (1856-1945) de Femsa et Alfa, Raúl Baillères Chávez (1895-1967) de Grupo Bal, Emilio Azcárraga Vidaurreta (1895-1972) de Televisa, Hugo Salinas Rocha (1906-1997) de Elektra, Jorge Larrea Ortega (1912-1999) de Grupo México, etc.

Les fondateurs, nés à partir des années 1940, disposent généralement, à la différence de leurs aînés, d'un capital scolaire et/ou économique minimum.

C'est le cas par exemple de Carlos Slim Helú. Son père, Julián Slim Haddad, originaire du Liban, débarque en 1902 au Mexique pour fuir la répression militaire des Turcs ottomans au Liban et rejoindre deux de ses frères. En 1911, en pleine effervescence révolutionnaire, il fonde un magasin dédié à l'épicerie dans le centre de Mexico, *La Estrella del Oriente*, et épouse quelques années plus tard la fille d'un marchand prospère d'ascendance libanaise, Linda Helú. Leur deuxième fils, Carlos Slim Helú, grandit autour du magasin. Après avoir obtenu une licence d'ingénieur à la *Universidad Nacional Autónoma de México* (UNAM), il commence à travailler comme courtier en bourse et lance en parallèle sa carrière dans l'immobilier. Il raconte comment son père, qui l'a par ailleurs poussé à faire des études, lui a inculqué la valeur de l'argent :

À la fin de l'année 1952, j'avais 12 ans. Mon père nous obligeait à tenir un carnet d'épargne pour administrer nos entrées et sorties d'argent ; il le révisait avec nous chaque semaine. J'ai suivi cette règle et tenu mes comptes personnels pendant plusieurs années. En janvier 1955, mon patrimoine était de 5,523.32 pesos ; en août 1957, il avait augmenté à 31,969.23. Il a continué de croître notamment grâce aux investissements en actions de Banamex, de sorte qu'au début de 1966 mon capital personnel était supérieur à 5 millions de pesos, sans compter le patrimoine familial. (Relea, 2016 : 21)

Carlos Slim Helú est le fondateur de son propre empire économique au Mexique, indépendamment de la petite affaire de ses parents, mais contrairement aux fondateurs industriels des décennies passées, il bénéficie d'un capital scolaire et économique initial. Nous y reviendrons.

Quant aux descendants des fondateurs des principaux groupes économiques du pays, ceux que nous avons baptisé les « héritiers » en raison de leurs liens patrimoniaux avec les entreprises où ils siègent, ils ont dans l'ensemble un niveau scolaire élevé. 48% d'entre eux ont une licence, 38% une maîtrise et 2% un doctorat.

Seuls vingt-deux « héritiers » n'ont pas le moindre diplôme. Parmi ces derniers, on compte tout d'abord sept femmes ; comme nous l'avons vu au chapitre précédent, ces dernières n'accèdent que rarement à des postes de direction ou d'administratrice dans les groupes familiaux et ne sont donc pas poussées à faire des études par leurs familles. La présence de ces femmes sans diplôme dans notre base de données s'explique par le décès de leurs frères ou époux (Consuelo Garza Lagüera de Garza ; María Elena Rangel de Milmo ; Magdalena García de Martínez Chavarría), par l'absence d'héritiers mâles (María Isabel et Rosa María Mata Torrallardona) ou par l'octroi d'un statut honorifique équivalent à ceux de leurs frères (María Teresa Baillères). Seule Laura Diez Barroso Azcárraga, dont la trajectoire a été étudiée au chapitre précédent, est une héritière sans le moindre diplôme qui, en rachetant avec son mari le Grupo Aeroportuario Pacífico (GAP) au moment de la privatisation, s'est transformée en véritable femme d'affaires.

Parmi ces « héritiers » dénués de capital scolaire, on trouve également dix hommes nés dans les années 1920, 1930 ou au début des années 1940. Si leurs parents leur ont fait hériter d'une affaire, ils ont été en réalité les véritables instigateurs du développement des groupes économiques et se rapprochent par là-même de la figure des fondateurs. C'est le cas par exemple de Enrique Hernández Pons (Grupo Herdez) ou de José Antonio Chedraui Obeso (Grupo Chedraui). En 1953, à l'âge de trente ans, le premier prend avec son frère Ignacio les rennes du petit business d'importation de produits nord-américains lancé par leur père, sans avoir jamais terminé ses études de comptabilité. En décidant de développer les propres marques de Herdez, il assure la croissance exponentielle de l'entreprise familiale qui devient l'un des principaux groupes agroalimentaires du pays. Le second, José Antonio Chedraui Obeso, hérite de Casa

Chedraui, l'épicerie fondée par ses grands-parents à Veracruz et développée par son père. Il ne termine jamais ses études, mais se lance dans l'expansion du groupe familial qui compte aujourd'hui 224 succursales à travers le pays.

Enfin, parmi les « héritiers » sans diplôme on trouve cinq hommes nés dans les années 1950-1970. Quatre d'entre eux — Raúl Baillères Guaul (Grupo Bal), Tomás Brittingham Longoria (Cemex), Alejandro Burillo Azcárraga (Televisa), Guillermo González Guajardo (KCM) — n'ont jamais occupé de postes exécutifs dans le groupe familial, mais ont bénéficié d'un important capital économique afin de fonder leur propre entreprise. Le seul jeune « héritier » à avoir obtenu une position de pouvoir au sein du groupe familial en dépit de son absence de qualifications académiques est Manuel Saba Ades, né en 1967, et aujourd'hui président-directeur général de Grupo Casa Saba.

Ainsi, la grande majorité des « héritiers » de notre corpus disposent ainsi d'un capital scolaire important ; et ceux qui en sont dépourvus ne semblent pas, à une exception près, avoir la possibilité d'accéder à une position de pouvoir dans le groupe familial.

Le niveau des dirigeants non-actionnaires : « patrons d'État », « professionnels », « managers »

Les individus les plus diplômés de notre corpus sont les « patrons d'État » et les « professionnels » qui ont fait carrière dans le secteur public ou dans des cabinets. Non seulement ils sont tous diplômés du supérieur, mais 20% des « professionnels » et 50% des dirigeants du secteur public sont titulaires d'un doctorat, comme nous l'avons déjà vu au chapitre 6. Les « managers » du corpus ont également un niveau académique élevé. 54% d'entre eux sont diplômés d'une licence, 40% d'une maîtrise et 3% d'un doctorat.

Les trois seuls « managers » n'ayant pas fait d'études supérieures dans le corpus ont des trajectoires très particulières.

José Bastón Patiño et Bernardo Gómez Martínez sont les amis d'enfance et les plus proches collaborateurs d'Emilio Azcárraga Jean, le président-directeur général de Televisa. S'ils n'appartiennent pas à la famille d'actionnaires majoritaires du groupe, ils incarnent en quelque sorte la famille de coeur du principal héritier. Lorsqu'Emilio Azcárraga Jean prend en effet la tête du groupe en 1997 dans des conditions difficiles déjà étudiées auparavant, il décide de

licencier la plupart des collaborateurs de son père et de constituer une nouvelle équipe réduite, composée de ses amis les plus proches, trentenaires comme lui. Il connaît Bernardo Gómez Martínez depuis sa plus tendre enfance et leur amitié a été scellée autour d'un drame : le frère de Bernardo est décédé dans un accident de voiture alors qu'Emilio était au volant et Bernardo a déclaré qu'il conduisait pour éviter un scandale médiatique (Villamil, 2016 : 59). Bernardo n'a pas fait d'études, mais en 1997 Emilio le nomme aussitôt directeur général adjoint du groupe ; aujourd'hui encore, il reste son bras droit. Quant à José Bastón Patiño qu'il a connu au lycée, il le nomme dès 1997 directeur des programmes et du contenu de Televisa. Deux ans plus tard, Alfonso de Angoitia Noriega, un autre ami de jeunesse d'Emilio, rejoint la fine équipe en tant que directeur financier de Televisa ; il est le seul à être diplômé en droit. À eux quatre, ils forment un groupe que la presse baptise rapidement les « Quatre Fantastiques ». Dans un contexte hautement tendu — Televisa est criblée de dettes, au bord de la faillite et en proie à de multiples conflits familiaux —, la confiance semble être le seul capital sur lequel le nouveau président-directeur général veuille s'appuyer. Si José Bastón Patiño et Bernardo Gómez Martínez ont bien une trajectoire de « managers » — professionnels faisant carrière dans une entreprise dont ils ne sont pas actionnaires —, leurs statuts s'apparentent en réalité à ceux d'un héritier.

Le dernier manager sans diplôme d'éducation supérieure dans notre corpus est Clemente Cabello Pincheti, ancien directeur général de Grupo Nacional Provincial (1984-2006) et administrateur des différentes entreprises de Grupo Bal, y compris de Industrias Peñoles. Né dans les années 1930, Clemente commence sa carrière au sein du groupe en 1962 et gravit un à un tous les échelons avant d'obtenir une position de direction. À la différence des *self-made men*, il incarne l'ascension sociale progressive et méritocratique ; il fait figure d'exception dans le corpus.

L'ensemble des dirigeants d'entreprise de notre corpus détiennent ainsi un capital scolaire élevé, qu'ils disposent ou non par ailleurs d'un capital économique important. On remarque en effet que le niveau académique des « héritiers » et des « managers » ayant des postes de direction dans les grands groupes économiques du pays est sensiblement équivalent. La frontière qui sépare les « héritiers » des « managers » selon les théories manageuriales — les premiers seraient dotés en capital économique, les seconds en capital scolaire — s'estompe dans le cas mexicain.

86% des « héritiers » et 95% des « managers » sont en effet diplômés d'une licence ou d'une maîtrise. Ils ont par ailleurs tendance à mener des études similaires.

b. Les études des dirigeants d'entreprise mexicains : disciplines et établissements

Les disciplines choisies par les dirigeants d'entreprise mexicains

Afin de mieux cerner les différences et similitudes des trajectoires académiques des « héritiers » et « managers » de notre corpus, il importe de s'intéresser aux disciplines choisies par ces derniers, tant au niveau licence⁵⁰ qu'au niveau maîtrise.

Tableau 60 : Types d'études des dirigeants d'entreprise mexicains en licence

	Comptabilité & Finances	Économie & Gestion	Droit & Affaires publiques	Humanités & Arts	Ingénieur & Sciences dures	Total
Héritier	13	59	14	13	61	160
%	8%	37%	9%	8%	38%	100%
Manager	39	37	34	5	65	180
%	21,5%	20,5%	19%	3%	36%	100%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

On remarque tout d'abord que les « héritiers » et « managers » de notre corpus ont une nette « préférence » pour la matière économique : 45% des « héritiers » et 43% des « managers » suivent des études en comptabilité, finances, économie ou gestion. Ils sont par ailleurs nombreux — 38% des « héritiers » et 36% des « managers » — à s'inscrire dans des cursus scientifiques ou d'ingénieurs. Une proportion moindre de dirigeants d'entreprise mène des études de droit ou d'affaires publiques ; et ils sont très peu nombreux à étudier les humanités et les arts.

Il est intéressant de comparer cette situation avec celle d'autres pays. L'importance des études en sciences et ingénierie est encore plus marquée parmi les présidents et directeurs généraux des principaux groupes économiques en Inde ; 57% d'entre eux ont fait ce choix

⁵⁰ Comme le montre le tableau 59, sur les 186 « héritiers » mexicains de notre corpus, 160 ont au moins un niveau licence et 73 au moins un niveau maîtrise ; et sur les 185 « managers » mexicains de notre corpus, 180 ont au moins un niveau licence et 81 un niveau maîtrise.

(Naudet et al., 2018). Aux États-Unis, en revanche, les dirigeants d'entreprise ont tendance à privilégier les études liées aux affaires économiques et commerciales (Martelli et Abels, 2010).

À l'instar de leurs confrères nord-américains, les dirigeants d'entreprise mexicains semblent privilégier les diplômes liés au monde des affaires ; cette tendance se retrouve au niveau maîtrise et doctorat.

Tableau 61 : Types d'études des dirigeants d'entreprise mexicains en maîtrise et doctorat

	Comptabilité & Finances	Économie & Gestion	Droit & Affaires publiques	Humanités & Arts	Ingénieur & Sciences dures	Total	dont MBA
Héritier	0	57	3	8	6	74	56
%	0%	77%	4%	11%	8%	100%	76%
Manager	6	64	6	0	6	82	54
%	7,3%	78%	7,3%	0%	7,4%	100%	66%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

On remarque en effet que l'écrasante majorité des dirigeants d'entreprise mexicains de notre corpus ont obtenu un *Master of Business Administration* (MBA) — 76% des « héritiers » et 66% des « managers » — et que la proportion augmente si l'on prend en compte tous les diplômes de maîtrise et doctorat liés à l'économie et la gestion ; 77% des « héritiers » et 78% des « managers » sont en effet concernés.

Ainsi, les dirigeants mexicains ont tendance à privilégier les cursus liés au monde des affaires ; l'importance des carrières techniques, notamment en sciences et ingénierie, semble ainsi diminuer au fil des générations, tandis que les diplômes économiques gagnent en importance.

Tableau 62 : Types d'études des dirigeants d'entreprise mexicains en fonction de leur décade de naissance

	Comptabilité & Finances		Droit & Affaires publiques		Humanités & Arts		Ingénieur & Sciences dures		Économie & Gestion		Tot.
	Nombre	% ⁵¹	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
1910-1930	5	14.3%	8	22.9%	2	5.7%	14	40.0%	6	17.1%	35
1940	19	26.0%	5	6.8%	4	5.5%	31	42.5%	14	19.2%	73
1950	15	14.0%	10	9.3%	6	5.6%	46	43.0%	30	28.0%	107
1960	10	11.0%	18	19.8%	3	3.3%	28	30.8%	32	35.2%	91
1970-1980	3	8.8%	7	20.6%	3	8.8%	7	20.6%	14	41.2%	34
Total	52		48		18		126		96		340⁵²

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

On observe en effet que la proportion de dirigeants mexicains ayant fait des études d'ingénieur et de sciences, mais aussi de comptabilité, diminue pour ceux nés à partir des années 1960, tandis que les études d'économie et de gestion, mais aussi de droit augmentent proportionnellement. Les compétences liées au monde des affaires semblent ainsi prendre le pas sur les compétences techniques pour accéder aux postes de direction au sein des entreprises, aussi bien pour les « héritiers » ayant des liens patrimoniaux avec le groupe que pour les « managers ».

Ce phénomène s'observe d'ailleurs à l'échelle mondiale. En France, par exemple, la filière des grandes écoles commerciales se développe à partir des années 1960 (Joly, 2008). L'évolution des types d'études peut s'interpréter comme « le reflet d'une importance croissante des enjeux financiers et commerciaux dans la gestion des entreprises » (Dudouet et Joly, 2010).

Il convient de se demander si les établissements fréquentés par les dirigeants d'entreprise au Mexique ont également évolué.

⁵¹ Les pourcentages correspondent aux lignes : les % par génération.

⁵² Ce tableau ne prend en compte que les « héritiers » et les « managers » ayant au moins un niveau de licence.

Les établissements fréquentés par les dirigeants d'entreprise mexicains

Pour comprendre les choix des dirigeants en terme d'établissements, il importe de rappeler les caractéristiques principales du système d'éducation supérieure au Mexique. Le nombre d'étudiants a fortement augmenté dans le pays — 731 291 étudiants inscrits en 1980, 1,8 millions en 2002, à 3,8 millions en 2015 —, tout comme le nombre d'établissements du supérieur — 670 en 1980, 4 486 en 2003 (Murillo Aguilar, 2004). Selon la *Secretaría de Educación Pública*, il existe en 2014-2015 quatre types de formation supérieure : 4,5% de la population étudiante du pays s'oriente vers une formation professionnelle — *Profesional Asociado o Técnico Superior Universitario* ; 3,5% se forment au métier d'instituteur au sein des écoles normales ; 85,3% suivent un cursus de licence universitaire ou technique et 6,7 % s'inscrivent en *posgrado* (spécialité, maîtrise et doctorat).

Il existe par ailleurs quatre types d'établissements dans le pays : les établissements publics — fédéraux ou régionaux —, les établissements autonomes et les établissements privés. En 2014-2015, 40,1% des étudiants en licence sont inscrits dans une université publique autonome et 29,9% dans une université privée (SEP, 2015). La principale université publique du pays est la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), dont les origines remontent à l'époque de la colonie et qui, en termes de taille, est la plus importante d'Amérique latine. En ce qui concerne les universités privées, la première du pays, l'Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG), est fondée en 1935. S'en suivent la Universidad de Las Américas Puebla en 1940, l'Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) et la Universidad Iberoamericana en 1943, l'Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) en 1946, la Universidad del Valle de México (UVM) en 1960, Universidad La Salle en 1962 et la Universidad Anáhuac en 1963. La plupart de ces universités disposent aujourd'hui d'un vaste réseau dans différentes régions du pays, comme l'ITESM qui compte trente-deux campus universitaires. Le nombre d'institutions d'enseignement supérieur privé a augmenté depuis les années 1990 ; de 137% entre 1990 et 2000, puis de 61% entre 2000 et 2010 (Alvarez, 2011). La plupart de ces nouveaux établissements sont destinés aux classes moyennes et supérieures et seule une minorité d'universités privées — les plus anciennes — sont uniquement accessibles à l'élite économique du pays vu le montant des frais d'inscription (Cuevas-Cajiga, 2015).

Quelles sont les universités considérées comme les meilleures du Mexique ? Le *QS Latin America University Rankings* publié par Quacquarelli Symonds nous apporte un premier élément de réponse. Ce classement est établi selon la méthodologie suivante : réputation académique (30%) et réputation auprès des employeurs (20%) d’après des sondages ; nombre d’étudiants par personnel employé dans l’université (10%) ; nombre de professeurs titulaires d’un doctorat (10%) ; intégration dans les réseaux internationaux de recherche (10%) ; nombre de citations d’articles publiés (10%) ; nombre d’articles par chercheurs de l’université (5%) ; présence sur Internet (5%). À l’évidence, ce classement, qui rapproche des données difficilement comparables et valorise à l’excès la taille de la structure, est contestable. Pourtant, dans le cas du Mexique, il a peu évolué au cours des dix dernières années et reflète assez bien l’opinion générale sur les meilleurs établissements du pays (Cuevas-Cajiga, 2015). Les autres classements existants proposent en effet des résultats fort similaires.

Tableau 63 : Classement QS des établissements d’éducation supérieure au Mexique en 2015

	Nom de l’établissement	Financement
1	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	Public
2	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)	Privé
3	Universidad Iberoamericana	Privé
4	Instituto Politecnico Nacional (IPN)	Public
5	Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)	Public
6	Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	Privé
7	Universidad de Guadalajara (UdeG)	Public
8	Universidad Anáhuac	Privé
9	Universidad de las Américas Puebla (UDLAP)	Privé
10	Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex)	Public

Source : *QS Latin America University Rankings, 2015*

Sans surprise, ce sont les universités qui exigent un examen d'admission qui sont considérées comme les meilleures du pays, qu'il s'agisse des universités publiques (UNAM et IPN) ou des universités privées (ITESM, ITAM, Iberoamericana).

Les tableaux ci-dessous présente la liste des établissements dans lesquels se sont inscrits les 449 dirigeants d'entreprise mexicains de notre corpus diplômés d'une licence. S'ils ont souvent tendance à s'expatrier aux États-Unis pour leurs études de maîtrise, comme nous l'avons vu au chapitre 7, les dirigeants mexicains suivent leur cursus de licence à 92,7% au Mexique.

Tableau 64 : Pays des établissements fréquentés par les dirigeants d'entreprise mexicains au niveau licence

Pays des établissements	Fondateur	Héritier	Manager	Profes.	État	Total	%
n/d	0	4	2	0	0	6	1.3%
Établissements à l'étranger	2	17	7	0	1	27	6.0%
Établissements au Mexique	30	140	171	42	33	416	92.7%
						449	100%

Tableau 65 : Types d'établissements fréquentés au Mexique par les dirigeants d'entreprise mexicains au niveau licence

Types d'établissements	Fondateur	Héritier	Manager	Profes.	État	Total	%
Établissements privés au Mexique	18	113	104	23	17	275	66.1%
ITAM	1	8	11	3	7	30	7.2%
ITESM	6	46	26	1	2	81	19.5%
Universidad Anáhuac	2	19	16		1	38	9.1%
Universidad Iberoamericana	6	26	29	7	2	70	16.8%
Autres	3	14	22	12	5	56	13.5%
Établissements publics au Mexique	12	27	67	19	16	141	33.9%
Instituto Politécnico Nacional	1	1	7	2		11	2.6%
UANL	1	7	9		1	18	4.3%
UNAM	10	16	46	17	14	103	24.8%
Autres	0	3	5	0	1	9	2.2%
Total	30	140	171	42	33	416	100%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

On observe tout d'abord que les universités les plus fréquentées par les dirigeants d'entreprise de notre corpus sont également les mieux classées : UNAM (24,8%), ITESM (19,5%), Universidad Iberoamericana (16,8%), Universidad Anáhuac (9,1%), ITAM (7,2%).

Les dirigeants d'entreprise ont par ailleurs plus souvent tendance à étudier dans des établissements privés que publics, à l'exception de la UNAM. 60% des « managers » et 79% des « héritiers » ont en effet obtenu leur licence dans un établissement d'enseignement supérieur à caractère privé.

Si l'on observe pourtant l'évolution des établissements fréquentés par les dirigeants d'entreprise mexicains en fonction de leur décade de naissance, on remarque que les universités privées ont progressivement pris le pas sur les universités publiques, mais que cela n'a pas toujours été le cas.

Tableau 66 : Établissements fréquentés au Mexique par les dirigeants d'entreprise mexicains au niveau licence selon leur décade de naissance

	UNAM		IPN		ITESM		ITAM		Ibero.		Anáhuac		Autre		Total
	N.	% ⁵³	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	
1910-30	30	59%	3	6%	5	10%	2	4%	1	2%	0	0%	10	19%	51
1940	38	42%	2	2%	17	19%	2	2%	13	14%	3	3%	16	18%	91
1950	24	18%	4	3%	35	26%	7	5%	22	16%	13	9%	32	23%	137
1960	11	11%	2	1%	16	16%	14	14%	20	20%	17	17%	21	21%	101
1970-80	0	0%	0	0%	8	22%	5	14%	14	39%	5	14%	4	11%	36
Total	103		11		81		30		70		38		83		416

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Si la UNAM était encore l'institution de référence pour les dirigeants d'entreprise nés entre 1910 et 1950, l'université perd progressivement de son prestige.

L'explosion des inscriptions et la saturation des universités publiques, combinées à une forte croissance démographique, au ralentissement économique et au gel des budgets alloués à l'éducation ont induit des transformations significatives dans le champ de

⁵³ Les pourcentages sont calculés par lignes et correspondent aux décades de naissance.

l'enseignement supérieur mexicain, débouchant sur un espace universitaire caractérisé par une opposition complexe entre les universités publiques et un nombre croissant d'universités et d'établissements privés. Cette division est relativement récente. Les institutions publiques de l'enseignement supérieur étaient en effet dominantes jusqu'aux années 1980. [...] L'essor de l'enseignement supérieur privé [répond] à la demande de fractions sociales aisées, désirant occuper des positions d'encadrement de haut niveau et recherchant un savoir d'affaires à composante internationale sur le modèle des formations états-uniennes (García et Wagner, 2015).

Ainsi, les grands dirigeants se forment désormais principalement dans des universités privées élitistes, notamment à la Universidad Iberoamericana de México et à l'ITESM. Il importe de rappeler, comme nous l'avons déjà évoqué au chapitre 6, que l'ITESM a été créé en 1942 par Eugenio Garza Sada, le fondateur de Femsa, Alfa et Vitro, les grands groupes économiques de la région de Monterrey. L'Universidad Iberoamericana appartient quant à elle à la Compagnie de Jésus et dispense un enseignement de tradition jésuite depuis 1943. Il s'agit des universités les plus chères du pays. À titre d'exemple, quatre années d'études en licence d'ingénieur à l'Université Iberoamericana coûtent en 2015 1,1 million de pesos, soit 54 000 euros. L'accès à ces universités dépend ainsi fortement du capital économique familial des étudiants et de tels cursus garantissent aussi bien l'acquisition d'un capital scolaire que d'un capital social, c'est-à-dire d'un réseau au sein de l'élite du pays.

Qu'en est-il pour les études de maîtrise et doctorat ? Sur les 200 dirigeants d'entreprise mexicains ayant un diplôme de maîtrise ou de doctorat, 143 l'ont obtenu à l'étranger, soit 72%. Seuls un « professionnel » ayant fait sa carrière en cabinet et un dirigeant du secteur public ont passé leur diplôme de maîtrise sur place au Mexique. L'impact de la formation académique à l'étranger, notamment dans les universités renommées aux États-Unis, a déjà été observé au chapitre 7. Il importe donc ici de s'intéresser aux dirigeants d'entreprise ayant obtenu un diplôme de maîtrise ou de doctorat au Mexique, et notamment aux « héritiers » et « managers ».

Tableau 67 : Types d'établissements fréquentés au Mexique par les dirigeants d'entreprise mexicains au niveau maîtrise ou doctorat

Types d'établissements	Profes.	Fondateur	Héritier	Manager	État	Total	%
Établissements à l'étranger	13	7	54	48	21	143	71,5%
Établissements privés au Mexique	0	3	20	28	0	51	25,5%
IPADE		1	3	10		14	
ITAM				2		2	
ITESM		2	11	13		26	
Autre			6	3		9	
Établissements publics au Mexique	1	0	2	2	1	6	3%
UNAM			1	1	1	3	
Autre	1		1	1		3	
Total	14	10	76	78	22	200	100%

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Au niveau maîtrise et doctorat, l'ITESM demeure l'un des établissements les plus fréquentés par les futurs dirigeants d'entreprise au Mexique. Il est suivi de l'*Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas* (IPADE). L'importance de cet institut augmente si l'on tient compte des formations additionnelles et programmes suivis en parallèle des carrières exécutives par de nombreux dirigeants d'entreprise mexicains. Les informations sont difficiles à obtenir de manière systématique, mais nous savons qu'au moins 42 dirigeants mexicains de notre base de données ont suivi un programme de formation en « alta dirección de empresas » au sein de l'IPADE ou de l'ITAM. Comme nous l'avons déjà vu au chapitre 6, l'ITAM a été fondé par l'homme d'affaires Raúl Baillères Chávez, président-directeur général de Grupo Bal en 1946. Quant à l'IPADE, il est créé par un groupe d'hommes d'affaires de la ville de Mexico en 1967 au moment du développement de l'organisation patronale d'élite, le *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio*. Dans une logique de reproduction sociale, c'est au sein des universités créées par les membres de l'élite économique du pays que se forment les futurs dirigeants d'entreprise. Les établissements d'enseignement supérieur jouent donc un rôle central dans la reproduction des élites économiques (Khan, 2012).

c. Le modèle de recrutement des dirigeants d'entreprise mexicains

Au terme de cette analyse des trajectoires académiques des dirigeants d'entreprise mexicains, nous pouvons en effet nous interroger sur le système de formation et de reproduction de l'élite économique du pays. La force du lien entre la position économique et l'éducation reçue varie d'un pays à l'autre.

Hartmann (2009) distingue ainsi trois idéaux-types de modes de recrutement de l'élite économique en Europe. Ils se différencient par leurs modes de recrutement institutionnels et/ou sociaux et par l'ampleur de la mobilité intersectorielle entre les champs du pouvoir politique, économique et culturel.

Les élites sont plus homogènes et plus mobiles lorsque leur recrutement se fait sur la base d'une éducation standardisée dispensée dans des établissements d'enseignement élitistes. Ce premier modèle correspond au cas français où le processus de sélection des élites est extrêmement institutionnalisé et se fait au sein des Grandes Écoles. Trois institutions fournissent la moitié des dirigeants des quarante principales entreprises du pays : l'ENA, HEC et Polytechnique (Dudouet et Joly, 2010), mais aussi une partie importante des patrons d'État (Bourdieu et Saint-Martin, 1978).

La Grande-Bretagne représente le deuxième type. Tout comme en France, les élites sont recrutées dans une poignée d'écoles élitistes comme Eton et d'universités prestigieuses comme Cambridge ou Oxford, mais les échanges entre les champs du pouvoir politique, économique et culturel sont limités. En effet, l'accès aux positions de pouvoir dans le champ économique est également déterminé par la trajectoire professionnelle et limite la mobilité entre les secteurs (Maclean et al., 2010).

Enfin, l'Allemagne incarne le troisième modèle que l'on retrouve dans la plupart des pays européens. Non seulement il n'existe pas d'établissements spécifiques facilitant l'accès à l'élite, mais les carrières des élites se déroulent principalement dans le monde économique, souvent au sein de la même entreprise (Joly, 1996). En 1990, 22 des 50 principales universités allemandes comptent ainsi parmi leurs anciens élèves au moins un directeur général et/ou président des principales entreprises du pays (Hartmann, 2000). Ce modèle correspond également au cas

américain où, comme nous l'avons vu au chapitre 7, l'accès aux positions de pouvoir dans le champ économique n'est pas filtré par des établissements d'enseignement spécifiques (Naudet, 2014).

Au Mexique, 77,4% des dirigeants d'entreprise titulaires d'une licence entre 2000 et 2015 avaient fait leurs études dans l'un des quatre principaux établissements privés du pays — Universidad Iberoamericana, ITESM, ITAM et Universidad Anáhuac — ou dans la principale université publique, la UNAM, pour les plus âgés d'entre eux. Or, comme nous l'avons vu au chapitre 6, une grande partie des élites politiques du pays sont issus de ces mêmes établissements. Tout comme en Angleterre, le recrutement des élites mexicaines s'opère par le filtre de quelques établissements huppés. Pourtant si les élites politiques, économiques et culturelles sont bien souvent passées par les mêmes établissements, ont reçu une formation homogène et appartiennent aux mêmes réseaux, la circulation des élites entre les différents champs demeure limitée au Mexique (CF. chapitre 6).

Mais à la différence du cas anglais, les universités étrangères et notamment nord-américaines jouent un rôle essentiel dans l'accès à l'élite économique du pays. Un tiers des dirigeants d'entreprise mexicains ont en effet obtenu un diplôme de maîtrise ou doctorat à l'étranger. En ce sens le mode de recrutement de l'élite économique mexicaine s'apparente au mode de recrutement de l'élite politique en Amérique Latine :

Le national et l'international, loin de constituer l'opposition consacrée par les débats sur la mondialisation, sont étroitement imbriqués dans ces stratégies de reproduction élitistes. Dans l'espace des pratiques internationales, les opérateurs dominants sont ceux qui peuvent mobiliser des ressources acquises et homologuées dans des champs nationaux de pouvoir, en particulier des titres et des diplômes d'État. En contrepartie, la mobilisation d'un capital international de compétences et de relations représente un atout non négligeable dans les stratégies de pouvoir dans le champ national (Dezalay, 2004).

Si la trajectoire académique au sein d'une poignée d'établissements scolaires mexicains unifie l'élite économique du pays, la mobilisation d'un capital international semble faciliter l'accès aux positions de pouvoir en entreprise.

Le modèle de recrutement des grands dirigeants d'entreprise au Mexique repose ainsi en grande partie sur le capital scolaire même lorsqu'il s'agit de faire accéder un « héritier » à la tête

de l'entreprise familiale. Le capital économique ne suffit plus à lui seul à justifier l'appartenance au monde des dirigeants d'entreprise. Les « héritiers » ont désormais des trajectoires académiques élitistes et similaires à celles des « managers » ; selon la terminologie de Bourdieu, ils se doivent d'ajouter un capital scolaire à leur capital économique.

Ce phénomène que nous avons choisi de baptiser la « professionnalisation des héritiers » interroge la nature même des diplômes universitaires. Sont-ce des garants d'un savoir-faire et d'un réseau ou des outils de légitimation ? S'agit-il pour ces « héritiers » d'obtenir des compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions exécutives et administratives et de s'intégrer à l'élite économique existante ? Ou ces diplômes jouent-ils le rôle d' « ornements » (Mayo et al., 2006 : 121) légitimant l'accès des « héritiers » aux positions de pouvoir dans l'entreprise aux yeux notamment des investisseurs institutionnels et actionnaires minoritaires ?

Les dirigeants d'entreprise, interrogés en entretiens ou s'exprimant dans la presse, semblent tous valoriser l'expérience de terrain plus que les connaissances académiques. Ricardo Salinas Pliego, président-directeur général de Grupo Elektra, déclare ainsi :

Un titre universitaire ne représente pas grand chose. Parfois on apprend plus à l'école de la vie qu'en salle de classe. Celui qui croit qu'obtenir un diplôme universitaire lui résoudra la vie, il n'ira pas très loin (Sosa, 2016 : 105).

Et Fernando Elizondo Barragán, administrateur de Alfa et Femsa, explique en entretien à propos de sa maîtrise en droit comparé à New York University :

Je n'ai pas terminé mon mémoire, j'en avais ras-le-bol, et puis je me suis dit que ça ne faisait rien... Je n'en avais rien à faire du diplôme en soit, ce que je voulais, c'était retourner travailler.

Étonnamment, dans tous les rapports annuels, il est présenté comme diplômé de la maîtrise en question. Si les études supérieures constituent désormais un passage obligé, le diplôme semble être avant tout un outil de légitimation de l'appartenance à l'élite économique du pays ; c'est en travaillant que les dirigeants d'entreprise sont véritablement formés. Existe-t-il des étapes obligées dans la trajectoire professionnelle des dirigeants d'entreprise au Mexique ? Les carrières des « héritiers » et des « managers » se ressemblent-elles ?

2. Les stratégies professionnelles des dirigeants d'entreprise mexicains

Lorsqu'on analyse la trajectoire des dirigeants mexicains ayant occupé des fonctions exécutives au sein d'un grand groupe économique privé du pays, on remarque qu'ils font souvent l'ensemble de leur carrière au sein de la même entreprise.

a. Les carrières linéaires « maison » au sein d'un même groupe

Les trajectoires professionnelles des « héritiers »

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, le processus de succession des « héritiers » passe généralement par une phase dite d'intégration au cours de laquelle ces derniers découvrent les différents postes, branches et filiales du groupe économique familial. La tradition au Mexique semble de faire commencer les « héritiers » par le bas de l'échelle. Prenons quelques exemples.

Lorenzo Zambrano Treviño entre chez Cemex en 1968 après avoir obtenu une licence d'ingénieur à l'ITESM et un MBA à Stanford University. Il commence tout en bas de la hiérarchie et explore pendant près de onze ans les différents départements de la cimenterie. En 1981, il est nommé directeur des opérations, puis enfin, en 1985, directeur général du groupe dans lequel il travaille depuis presque vingt ans.

Alberto Baillères González, président-directeur général de Grupo Bal, raconte avoir commencé par décharger les camions dans l'entreprise familiale après avoir obtenu une licence d'économie à l'ITAM, l'université fondée par son père (Petrich, 2016 : 156). Son fils, Alejandro Baillères Guaul, également diplômé en économie, entre lui aussi dans le groupe par la petite porte en 1982 chez Industrias Peñoles. Pendant quinze ans, il gravit les échelons et découvre les différentes filiales. En 1997, il est nommé à son premier poste de direction : directeur général des frais médicaux et accidents de Grupo Nacional Provincial, la filiale assurance de Grupo Bal. En 1999, il devient directeur des opérations, puis directeur général adjoint en 2003 et enfin directeur général en 2006. Ce n'est qu'en 2016 qu'il est nommé directeur général adjoint de Grupo Bal.

Lorsque José Antonio Fernández Carbajal épouse la fille aînée de Eugenio Garza Laguera en 1987, il a déjà dix ans d'expérience dans le secteur de la distribution (Gamesa, Dreis & Krump et Cuprum). Il est donc tout de suite nommé à un poste de direction dans le groupe Femsa, mais pendant huit ans, il change de poste tous les deux ans afin de découvrir les différents secteurs d'activités. Il est d'abord directeur adjoint de la planification du groupe (1987-1989), puis directeur général des chaînes de magasin Oxxo, alors en pleine expansion (1989-1991), puis directeur adjoint des ventes et enfin directeur des opérations de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, le fleuron du groupe (1991-1994). En 1995, il est nommé directeur général.

Emilio Azcárraga Jean commence, quant à lui, à travailler en 1988 dans le groupe familial Televisa en dirigeant une station de télévision à Tijuana, une ville du Nord du pays. Cinq ans plus tard, il est nommé vice-président de la programmation ; il s'agit pour le futur président du groupe de comprendre l'importance des contenus. Si son père n'était pas subitement décédé en 1997, le jeune Emilio aurait sûrement continué à explorer un à un les secteurs de l'entreprise.

Ainsi, la trajectoire professionnelle classique des « héritiers », destinés à prendre la relève, correspond à une longue ascension au sein du groupe familial. Étonnement, elle s'apparente aux parcours des « managers » eux-mêmes, qui ne possèdent pourtant pas de liens patrimoniaux avec les groupes où ils travaillent.

Les trajectoires professionnelles des « managers »

Nous avons baptisé M1 les trajectoires de « manager » ayant travaillé plus de vingt ans au sein du même groupe jusqu'à obtenir un poste de direction et M2 les trajectoires de « manager » ayant travaillé au sein de plusieurs groupes et entreprises au fil de leur carrière.

Tableau 68 : Trajectoires professionnelles des « managers » de notre corpus selon leur nationalité

Nationalité	M1		M2		Total
	Nombre	% ⁵⁴	Nombre	%	
Europe & Autre	6	46.2%	7	53.8%	13
Latam	3	27.3%	8	72.7%	11
Mexique	127	68.6%	58	31.4%	185
USA	18	42.9%	24	57.1%	42
Total	154	61.4%	97	38.6%	251

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Plus des deux tiers des 185 « managers » mexicains de notre corpus ont travaillé plus de vingt ans au sein du même groupe économique. Prenons quelques exemples.

Javier Gerardo Astaburuaga Sanjines obtient en 1982 sa licence en comptabilité à l'ITESM. Il entre immédiatement travailler dans la filiale de Femsa consacrée à la bière, Femsa Cerveza. Il est d'abord analyste financier, puis gravit les échelons jusqu'à occuper son premier poste de direction au sein de la filiale en 1993. En 2001, toujours chez Femsa Cerveza, il est nommé directeur des ventes pour la région Nord du Mexique, puis en 2003, directeur général des opérations de la filiale. En 2006, après avoir passé vingt-quatre ans dans l'entreprise, il est nommé directeur des finances et du développement stratégique au sein de la maison-mère du groupe. En 2015, il occupe toujours ces fonctions.

Fernando Ángel González Olivieri entre chez Cemex en 1989 comme directeur adjoint des ressources humaines du groupe. Il a déjà presque dix ans d'expérience dans le secteur privé et vient d'obtenir un MBA de l'ITESM à Monterrey. Cinq ans plus tard, en 1994, il est nommé directeur adjoint de la planification stratégique. De 1998 à 2009, il est envoyé aux quatre coins du monde comme directeur général d'abord de Cemex Venezuela, puis de Cemex Asie, puis de Cemex Amérique du Sud et Caraïbes, puis de Cemex Europe et enfin de Cemex Europe, Moyen-Orient, Afrique et Australie. Lorsqu'il rentre au Mexique en 2010, il est aussitôt nommé directeur des finances et de la planification. En 2014, à la mort de Lorenzo Zambrano Treviño, il devient directeur général du groupe.

⁵⁴ Les pourcentages sont calculés par ligne et correspondent aux nationalités.

La trajectoire de Hector Saúl Ovalle Favela, né dans une famille très humble de l'État de Durango en 1950, est un dernier exemple intéressant. Il commence à travailler comme laveur de voiture et cireur de chaussures, avant de trouver en 1972 un poste de chef d'équipe sur le chantier El Triunfo dirigé par Empresas ICA. La même année, il s'inscrit en cours du soir à l'université publique, Instituto Politécnico Nacional (IPN), et obtient quatre ans plus tard une licence d'ingénieur. Au fur et à mesure que l'entreprise se développe, il monte en grade jusqu'à devenir directeur général adjoint. Vingt-cinq ans plus tard, en 1997, il se retire du groupe pour monter sa propre affaire, Grupo Coconal.

Ces différentes trajectoires montrent que l'accès aux positions de pouvoir au sein d'une entreprise pour un individu qui n'y est pas actionnaire repose sur d'autres variables que la formation ; il dépend certes de la connaissance précise des différents secteurs d'activités, filiales et branches, mais surtout de la fidélité à l'entreprise (Mayo et al., 2006). Le capital « confiance » semble essentiel pour permettre aux « managers » de faire carrière dans un groupe familial.

Certains « managers » étrangers, et notamment nord-américains, ont des carrières similaires dans des multinationales.

Mark Buthman, administrateur de Kimberly-Clark de México (2003-2015), commence ainsi à travailler chez Kimberly-Clark Corporation (KCC) en 1982 comme analyste des coûts. Six ans plus tard, il est nommé analyste stratégique dans le secteur des services informatiques de KCC. En 1992, il passe analyste stratégique senior ; en 1993, directeur de l'analyse stratégique de plusieurs branches ; en 1997, directeur de la planification stratégique et de l'analyse pour l'ensemble du groupe ; en 2001, directeur financier adjoint ; en 2003, directeur financier et en 2015, directeur général adjoint. En moyenne, Mark Buthman passe trois ans à chaque poste avant d'obtenir une nouvelle promotion. Il siège aujourd'hui au conseil d'administration de Kimberly-Clark de México.

Carl Douglas Mac Million, administrateur de Wal-Mart de México (2009-2013), a une trajectoire similaire. Il commence à travailler en 1991 comme acheteur chez Wal-Mart Stores avant de se faire embaucher dans le département de marketing. En 1998 et en 2002, il est successivement nommé directeur adjoint du marketing puis directeur du marketing de Sam's Club, l'une des filiales du groupe de distribution. En 2005, il devient directeur général de Sam's

Club, en 2009 directeur général des filiales à l'étranger de Wal-Mart Stores, et enfin en 2014 directeur général de Wal-Mart Stores.

Pourtant moins de la moitié des dirigeants d'entreprise américains de notre corpus ont des carrières linéaires « maison » au sein du même groupe. La plupart se servent du passage à une autre entreprise pour obtenir une promotion.

John Fleming, administrateur de Wal-Mart de México (2006-2008), dédie ainsi l'intégralité de sa carrière au secteur de la distribution. Il travaille d'abord presque vingt ans chez Dayton-Hudson (1981-2000) jusqu'à devenir directeur des achats de la marque Marshall Fields. Il change ensuite d'entreprise et voit sa carrière s'accélérer chez Wal-Mart Stores. En 2000, il est nommé directeur des achats de Walmart.com, puis l'année suivante directeur général de Walmart.com ; en 2005, il devient directeur adjoint du marketing pour l'ensemble du groupe, puis, en 2007, directeur général des achats de Wal-Mart Stores. Ce n'est qu'en 2013 qu'il accède à une position de pouvoir dans un autre groupe en se faisant nommer directeur général de la marque de vêtements Uniqlo.

Michael J. Viola, administrateur de América Móvil (2009-2014), est un autre exemple. Il commence à travailler en 1980 dans l'agence de notation Standard & Poor's, puis de 1984 à 1992 occupe différents postes dans le département des finances de Chrysler. Il entre alors comme trésorier chez Federal-Mogul Corporation, équipementier automobile nord-américain, puis passe en 1996 dans le secteur de la distribution au sein de Kmart Corporation. En 2001, il commence à travailler dans le groupe de télécommunications AT&T où il est nommé, en 2009, directeur du financement des entreprises.

Les parcours et stratégies professionnelles des dirigeants d'entreprise mexicains semblent ainsi différer de celles des dirigeants étrangers de notre corpus ; si les premiers privilégient des carrières linéaires « maison » au sein d'un même groupe, les seconds construisent leurs carrières par étapes dans différentes entreprises, voire dans des secteurs variés.

La fidélité à l'entreprise

Les dirigeants d'entreprise mexicains de notre corpus, qu'ils soient « héritiers » ou « managers », ont ainsi des trajectoires professionnelles ascendantes au sein d'un même groupe. Certes il s'agit de connaître en profondeur les activités et le fonctionnement de l'entreprise pour pouvoir ensuite diriger l'ensemble ou certains de ses services, mais cela pose également la question de l'importance de la loyauté, notamment pour les « managers ».

En travaillant plus de vingt ans au sein d'un même groupe, ces derniers font preuve de loyauté vis-à-vis de la famille d'actionnaires majoritaires et entrent en quelque sorte dans le « clan ». Le discours des dirigeants d'entreprise mexicains est à ce titre révélateur. Au cours d'un entretien, Armando Garza Sada, président-directeur général de Grupo Alfa, explique sa fidélité à sa propre famille et loue celle de ses employés :

Quand j'ai terminé mes études au MIT et à Stanford, j'ai pensé un moment à rester travailler aux États-Unis, mais j'avais de très bonnes raisons de ne pas le faire... J'ai obtenu mon diplôme de maîtrise en 1982, le Mexique était en pleine crise... Et j'avais toute ma vie voulu travailler pour la famille. Alors je suis rentré. J'ai toujours voulu travailler chez Alfa. J'écoutais depuis que j'étais petit des histoires de tous les gens qui avaient travaillé dans le groupe... [...] Je viens de fêter 40 ans dans cette entreprise le 1er septembre dernier [2018]. J'ai commencé dans le groupe par l'immobilier et le tourisme, puis je suis passé aux matelas de la marque Selther, puis je suis allé à Polioles dans la pétrochimie. Ensuite, je me suis occupé de la planification du groupe à Alfa, puis je suis passé chez Sigma... Après, j'ai travaillé dans toutes les entreprises du groupe, même les plus petites, chez Nemark aussi, qui a beaucoup grandi depuis. Ensuite je suis devenu responsable du développement et des fusions acquisitions pour Alfa, puis vice-président du conseil... et maintenant président. [...] Ici les cadres restent très longtemps dans le groupe. Tout le monde est très content. On gagne un bon salaire. Et quand on regarde le film en arrière, on est heureux d'avoir passé ici trente ou quarante ans. Alors c'est sûr qu'il y a des gens qui ont monté leur propre entreprise et qui gagnent plus d'argent que nous, mais la vie de fonctionnaire chez Alfa est une vie très remplie, très dense. C'est une autre forme de rétribution.

De la même manière, lorsque Juan Manuel Quiroga Garza, ancien directeur général de Banorte au profil de « manager », raconte sa trajectoire professionnelle, le fil directeur semble être son lien avec Roberto González Barrera, président directeur général du groupe. Juan Manuel commence sa carrière en 1972 dans le secteur bancaire, d'abord à Banco Mexicano Somex, puis dans la banque de développement Nafin. Lorsque les banques sont nationalisées en 1982, il obtient des postes de direction chez Banpaís puis chez Banco del Atlántico avant d'être invité par Roberto González Barrera à travailler chez Gruma, le leader de production de farine de maïs, et

de rejoindre le groupe industriel en 1987. Juan Manuel Quiroga Garza est alors chargé de gérer l'entrée en bourse du groupe. Quelques années plus tard, en 1992, au moment de la grande vague de privatisations, Roberto González Barrera vient le voir et lui demande de l'aider à racheter une banque, Banorte.

En 1988 ou 1989, Gruma est entré en bourse. C'était déjà une multinationale. Et en 1992, tout le processus de privatisation de la banque a commencé et Don Roberto s'est demandé s'il serait intéressant d'y participer, mais il s'est dit : « Moi, je ne veux pas juste participer. Je vais pas me faire avoir... Moi, je veux la meilleure banque. Et la banque la plus solide du pays, c'est Banco Mercantil del Norte ». Il a envoyé ce signal à tout le monde : « Banorte, c'est pour moi ». Il a formé un groupe d'investisseurs. À l'époque, je travaillais à Gruma et, compte tenu de mon expérience dans le secteur bancaire, Don Roberto est venu me voir. Il m'a dit : « Allez, aide-moi avec tout le processus d'acquisition ». Don Roberto, c'était quelqu'un de très... très prudent. Et il avait confiance en moi.

Quelques années plus tard, en 1996, Juan Manuel Quiroga Garza est nommé directeur général de Banorte.

Les enjeux de loyauté vis-à-vis d'un même groupe économique ou d'une même famille semblent être au cœur de la carrière des dirigeants d'entreprise mexicains. Mills observait déjà le même phénomène aux États-Unis dans les années 1950 (Mills, 1956 : 140). On peut certes supposer que les « héritiers » sont naturellement enclins à servir les intérêts de leur famille et prêts à rester dans le groupe familial pendant toute leur carrière, mais la linéarité des trajectoires des « managers » est plus étonnante. Si d'un côté les « héritiers » semblent s'être approprié le capital scolaire légitime des « managers », ces derniers, en revendiquant leur fidélité à un groupe économique, s'approprient en quelque sorte le capital familial des « héritiers ».

b. Les grandes étapes de la carrière des dirigeants d'entreprise mexicains

68% des dirigeants d'entreprise mexicains du corpus ont donc passé plus de vingt ans au sein du même groupe économique. À quoi ressemblent les carrières de ceux qui ont eu des trajectoires plus fragmentées ? Existe-t-il des étapes typiques dans l'ascension professionnelle ?

Les résultats de l'ACM laissent entendre que les postes dans le secteur financier facilitent l'accès aux positions de pouvoir du champ économique mexicain. Il importe donc d'identifier les dirigeants ayant travaillé au moins un an au cours de leur carrière dans la finance — banque,

fonds d'investissement, maison de courtage, bourse — ou dans un cabinet de conseil, d'audit ou d'avocats, et d'étudier leurs trajectoires.

Les trajectoires dans la finance

Le tableau ci-dessous s'interroge sur le passage par le secteur financier et reprend la typologie déjà présentée en amont. La mention H1 correspond aux héritiers ayant mené toute leur carrière au sein de l'entreprise familiale ; H2 aux héritiers ayant développé une carrière en dehors dans les secteurs public et/ou privé ; H3 aux héritiers ayant vécu de leurs rentes et sans fonction exécutive connue. La mention M1 correspond aux « managers » ayant travaillé plus de vingt ans au sein du même groupe jusqu'à obtenir un poste de direction et M2 aux « managers » ayant travaillé au sein de plusieurs groupes au fil de leur carrière.

Tableau 69 : La place du secteur financier dans la carrière des « héritiers » et « managers » de nationalité mexicaine de notre corpus

	Carrière dans le secteur financier		Carrière hors du secteur financier		Total
	Nombre	% ⁵⁵	Nombre	%	
Héritier	39	21%	147	79%	186
H1	25	23%	82	77%	107
H2	13	24%	42	76%	55
H3	1	4%	23	96%	24
Manager	55	30%	130	70%	185
M1	22	17%	105	83%	127
M2	33	57%	25	43%	58
Total	94	25%	277	75%	371

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Près du quart des « héritiers », qu'ils travaillent dans le groupe familial (H1) ou non (H2), sont passés au cours de leur carrière professionnelle par le secteur financier ; la proportion est

⁵⁵ Les pourcentages sont calculés par lignes et correspondent aux différents types de dirigeants.

légèrement inférieure pour les « managers » ayant travaillé plus de vingt ans dans le même groupe (M1). En revanche, 57% des « managers » ayant mené leur carrière entre plusieurs groupes et entreprises ont côtoyé à un moment donné le monde de la finance. On pourrait immédiatement conclure à l'importance de l'appartenance à des réseaux financiers pour faire carrière dans un grand groupe privé mexicain. Il importe pourtant d'y regarder de plus près.

Plus de la moitié des dirigeants d'entreprise ayant côtoyé le monde de la finance au cours de leur trajectoire professionnelle y ont en réalité fait carrière. Ils ne sont pas passés par le monde de la finance ; ils y sont restés. Certains sont des « héritiers » de groupes financiers — comme Carlos Hank Rohn et Carlos Hank González pour Banorte ; Marco Antonio Slim Domit pour Grupo Financiero Inbursa ; Patricia Botín O'Shea pour Santander — ou d'entreprises financières — comme Rolando Vega Saenz pour Seguros Atlas, Sergio Deschamps Pérez et Sergio Deschamps Eberneguy pour Banco de Tuxpan.

D'autres sont des « managers » ayant réalisé l'intégralité de leur carrière au sein de la même banque. Prenons l'exemple de Rubén Aguilar Monteverde, né en 1924, aujourd'hui administrateur de Grupo Carso. En 1939, il commence sa carrière comme aide à la gestion des comptes courants dans la succursale de Navojoa de Banamex et la termine en 1983 comme directeur général du groupe financier, juste après que ce dernier soit nationalisé. Après plus de quarante ans de carrière chez Banamex, il est le premier directeur général n'appartenant pas à la famille d'actionnaires majoritaires de l'époque, les Legorreta, à être nommé. La trajectoire de Javier Foncerrada Izquierdo, né en 1954, suit un modèle similaire. Il commence à travailler au Grupo Financiero Inbursa au moment de sa création en 1992, obtient progressivement des postes de direction au sein des différentes branches, avant d'en être nommé directeur général en 2012.

D'autres enfin ont fait leur carrière entre plusieurs groupes financiers. Prenons l'exemple de Luis Javier Peña Kegel. Ce dernier commence sa carrière en 1983 chez Banamex alors que le secteur bancaire vient d'être nationalisé au Mexique. Il monte en grade dans le groupe jusqu'en 2004 alors même que l'administration ne cesse de changer de mains : en 1992, la banque est rachetée par un groupe d'investisseurs mexicains et en 2001 par le groupe financier nord-américain Citigroup. En 2004, il est nommé directeur général de Grupo Financiero Banorte, puis, en 2008, directeur général de HSBC Grupo Financiero.

Les multiples reconfigurations du secteur financier ne semblent donc pas affecter la carrière des « managers » du secteur. Comme l'explique Juan Manuel Garza Quiroga, ancien directeur général de Banorte, les banques ont changé de main à plusieurs reprises, mais les équipes de direction ont généralement été maintenues.

Au moment de la nationalisation en 1982, il y avait très peu de gens du secteur financier capables de gérer le changement. Dans le cas de Banorte, le gouvernement a nommé un fonctionnaire de la Secretaría de Hacienda comme directeur général, mais a respecté la structure existante quand la banque était encore privée. Et cela a été une très bonne décision parce que la banque a pu continuer avec les mêmes politiques d'octroi de crédits et de captation que lorsqu'elle était une banque privée. Bref. C'est Patiño, l'ancien fonctionnaire Francisco Patiño qui a été nommé directeur général de la banque au moment de la nationalisation. Et quand la banque a été privatisée à nouveau, Don Roberto l'a lui aussi gardé comme directeur général.

Les dirigeants d'entreprise du secteur financier sont nombreux dans notre corpus ; plus rares sont ceux qui se sont servis de leur expérience dans le secteur financier pour briguer un poste exécutif dans un grand groupe industriel ou de services. Seuls 43 dirigeants mexicains dans toute la base de données, soit 8%, se sont servis de leur expérience du secteur financier, généralement en début de parcours, pour faire carrière dans un groupe économique privé national ; c'est peu. Prenons quelques exemples.

Ramón Leal Chapa commence sa carrière en 1991 en tant que responsable des opérations d'investissement dans la maison de courtage Vector Casa de Bolsa. Sept ans plus tard, en 1998, il passe dans l'industrie et se retrouve en charge des fusions-acquisitions dans le groupe Vitro. En 2006, il est nommé directeur financier du groupe et en 2009, directeur financier d'un autre groupe, Alfa, mais qui appartient à la même famille d'actionnaires majoritaires, les Garza de Monterrey. Il est toujours en poste aujourd'hui et siège parallèlement comme administrateur suppléant de Banorte.

Octavio Ornelas Esquinca est un autre exemple. Après avoir travaillé plusieurs années dans le secteur public — *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*, banque de développement Banobras, banque publique Bital — il passe au moment de la privatisation chez Banpaís en tant que directeur financier adjoint. Au moment de la crise financière de 1994-1995 et de l'intervention du gouvernement, il entre travailler dans une banque étrangère, la Deutsche Bank. Trois ans plus tard, il est nommé directeur des finances de Petróleos Mexicanos (Pemex). Au début des années 2000, il quitte le secteur public et devient directeur des finances d'une filiale de Grupo México, Ferromex.

Si les « managers » passant de groupes financiers à des groupes industriels sont rares, ils sont en revanche nombreux à fonder des groupes industriels après avoir fait fortune dans la finance.

Le cas de Antonio del Valle Ruiz est à ce titre intéressant. En 1972, il fonde Banco Hipotecario Metropolitano, puis deux ans plus tard Bancrecer dont il reste président et directeur général jusqu'à la nationalisation du secteur bancaire en 1982. Il décide alors de changer de secteur et fonde d'abord, en 1984, Grupo Prime, un groupe d'immobilier, puis, en 1998, Mexichem, un très important groupe de construction, dont il est aujourd'hui président honoraire. Au moment de la privatisation du secteur bancaire, il se relance dans le secteur financier, rachète Banco Vital qu'il revend ensuite à HSBC.

La trajectoire de Carlos Slim Helú est comparable. À la fin de ses études, il crée sa propre maison de courtage, Casa de Bolsa Inversora Bursatil, et lance en parallèle des projets immobiliers. Au moment de la crise de la dette en 1982, il se retrouve en position de force car il possède une immense épargne en dollars. Il se met à racheter à bas prix des entreprises de secteurs très diversifiés, toutes au bord de la faillite : Cigarrera La Tabacalera Mexicana , Hulera El Centenario, Bimex, Hoteles Calinda, Reynolds Aluminio y Aluminio S. A., Seguros de México, Sanborns, Arte Gráficas Unidas, Fábricas de Papel Loreto, Peña Pobre, ePorcelanite, Frisco, Empresas Nacobre, Euzkadi pour ne citer que quelques exemples. Son coup de maître est le rachat de Teléfonos de México. Carlos Slim Helú est aujourd'hui à la tête d'un immense empire industriel, financier et de télécommunications.

De manière générale, de nombreux dirigeants d'entreprise présents dans notre base de données ont fait fortune dans la finance via des maisons de courtage dans les années 1980 et siègent aujourd'hui au conseil d'administration de nombreux groupes industriels. Il faut rappeler qu'au Mexique les bénéfices obtenus en bourse sont exempts d'impôts, aujourd'hui encore.

Ainsi, Enrique Castillo Sánchez, administrateur de Alfa (2010-2016) a d'abord des fonctions exécutives chez Banamex (1978-1983), mais au moment de la nationalisation des banques, il fonde Casa de Bolsa Inverlat avec Javier Molina Horcasitas, puis rachète Ixe Grupo Financiero qu'il revend en 2011 à Grupo Financiero Banorte, tandis que son associé lance son propre fonds d'investissement Ventura. De même, Federico Abelardo Valenzuela Ochoa travaille plusieurs années chez Banorte et Banpaís, puis fonde en 1985 avec Luis Manuel Merino de Villasante Afin

Casa de Bolsa. Tous deux sont administrateurs de Banorte. Les deux frères Jaime et Fernando Chico Pardo travaillent plusieurs années dans de grandes entreprises, puis fondent au début des années 1980 Acciones y Asesoría Bursátil, Fimbursa et Inversora Bursátil. Le premier est ensuite administrateur de Grupo Carso (1989-2008), América Móvil (2000-2008) et de Bimbo (2000-2016) entre autres. Oscar Ortiz Sahagún fonde en 1978 la Casa de Bolsa Interamericana puis en 1986 CBI Casa de Bolsa ; il devient ensuite administrateur de Grupo Bimbo (2000-2004).

On pourrait multiplier les exemples, mais le cas de Roberto Hernández Ramírez est particulièrement intéressant. Né dans une famille de riches paysans en 1942 à Veracruz, il obtient une licence en gestion d'entreprises à la Universidad Iberoamericana et présente, en 1966, son mémoire intitulé « Fondements pour une société de règlement de titres ». Quelques années plus tard, il fonde avec Alfredo Harp Helú et Esteban Malpica Fomperosa, qu'il a rencontrés en travaillant à la Bolsa Mexicana de Valores, la maison de courtage Acciones y Valores de México (Accival). De 1974 à 1979, il est président de la Bolsa Mexicana de Valores et oeuvre au développement des marchés financiers. Au moment de la privatisation des banques, Roberto Hernández Ramírez, Alfredo Harp Helú et Esteban Malpica Fomperosa rachètent Banamex et, en 2001, revendent le groupe financier à Citigroup. Il devient administrateur de nombreux groupes mexicains et notamment Gruma (1994-2007) et Televisa (1992-2015).

Ainsi, à l'heure de la financiarisation de l'économie, de la prise d'importance des investisseurs institutionnels sur les marchés boursiers et de la vente des grandes banques mexicaines à des groupes étrangers, un quart des dirigeants mexicains de notre corpus — 139 sur 486 — ont eu au cours de leur carrière professionnelle une expérience dans le monde de la finance. La proportion est d'autant plus importante que seules deux des quinze entreprises de notre corpus — Banorte et Grupo Financiero Inbursa — sont des groupes financiers à proprement parler.

Si rares sont les dirigeants d'entreprise qui naviguent entre des groupes financiers et des groupes non-financiers à des postes exécutifs, nombreux sont ceux qui font l'intégralité de leur carrière au sein de banques, maisons de courtage et fonds d'investissement, et qui siègent parallèlement aux conseils d'administration de groupes économiques industriels ou de services. L'appartenance à des réseaux financiers semble donc faciliter l'accès aux conseils d'administration et aux positions de pouvoir dans le champ économique au Mexique.

Les trajectoires en cabinet

En ce qui concerne les carrières en cabinets, « l'irrésistible ascension » (Djelic, 2004) des cabinets de conseil et d'audit, ainsi que l'intervention croissante des experts dans les activités économiques est un phénomène que de nombreux chercheurs ont observé à l'échelle internationale (Henry, 1997 ; Djelic, 2004 ; Boussard, 2008 ; Thine et al., 2013 ; Boni-Le Goff, 2015). L'industrie du conseil et de l'expertise naît aux États-Unis au début des années 1930 notamment autour de McKinsey & Co. En 1934, suite au krach boursier de 1929, le *Glass Steagall Act* interdit aux banquiers d'affaires américains d'intervenir auprès des dirigeants des entreprises qu'ils financent. Les premiers cabinets de conseil en profitent alors pour revendiquer une légitimité scientifique et une professionnalisation du métier de conseiller. À partir des années 1960, les cabinets de conseil mais aussi les cabinets d'audit commencent à accompagner les grandes entreprises américaines dans leur projet d'expansion à l'international, notamment en Europe. Les années 1980 sont ainsi marquées par l'essor de l'industrie du conseil, son influence croissante sur les systèmes locaux de formation en management et le transfert de plus en plus systématique de « managers » de cabinets de conseil aux grandes entreprises.

Après quelques années passées dans le conseil, ces recrues grimpent rapidement les échelons hiérarchiques des grandes entreprises américaines implantées localement mais aussi, à terme, des grandes et moyennes entreprises locales. Indirectement, l'industrie du conseil renforce et stabilise ainsi son emprise dans les secteurs privés d'un grand nombre de pays comme elle avait pu le faire auparavant aux États-Unis. (Djelic, 2004).

Au Mexique, les dirigeants d'entreprise ont-ils tendance eux aussi à débiter leur carrière dans des cabinets de conseil et d'audit avant de grimper les échelons au sein de groupes privés ?

Tableau 70 : La place des cabinets dans la carrière des « héritiers » et « managers » de nationalité mexicaine de notre corpus

	Cabinet de conseil		Cabinet d'audit		Cabinet d'avocats		Carrière hors cabinet		Total
	N.	% ⁵⁶	N.	%	N.	%	N.	%	
Héritier	2	1%	1	0,5%	5	2,5%	178	96%	186
H1	1	1%	1	1%	2	2%	103	96%	107
H2	1	2%	0	0%	3	5%	51	93%	55
H3	0	0%	0	0%	0	0%	24	100%	24
Manager	8	4%	7	4%	11	6%	159	86%	185
M1	3	2,3%	3	2,3%	1	0,8%	120	94,6%	127
M2	5	9%	4	7%	10	17%	39	67%	58
Total	10	3%	8	2%	16	4%	337	91%	371

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

D'après le tableau ci-dessus, 5% des « héritiers » et 14% des « managers » de notre corpus ont travaillé à un moment de leur carrière dans un cabinet de conseil, d'audit ou d'avocats. La proportion est plus élevée et atteint un tiers si l'on considère uniquement les « managers » ayant eu une trajectoire entre plusieurs groupes et entreprises (M2) ; la spécialisation ou l'acquisition d'une expertise semble alors favoriser leur carrière. Ces derniers ont en effet des trajectoires très similaires à celles des dirigeants d'entreprise de nationalité étasunienne de notre corpus : ils commencent à travailler dans un cabinet de conseil, d'audit ou d'avocats, puis accèdent à des positions exécutives importantes dans une entreprise ou un groupe économique.

Près de la moitié des dirigeants étasuniens de notre corpus — 22 sur 50 — ont en effet commencé ou réalisé une partie de leur carrière dans un cabinet. Cinq d'entre eux, soit un dixième, sont passés par McKinsey et Boston Consulting Group⁵⁷. Et six d'entre eux ont travaillé dans l'un des plus grands groupes d'audit financier au monde — les *Big Four* ou *Big Five* —,

⁵⁶ Les pourcentages sont calculés par lignes et correspondent aux différents types de dirigeants.

⁵⁷ Il s'agit de Robert W. Black, Christian A. Brickman, Ronald Mc. Cray et Elane B. Stock, administrateurs de Kimberly-Clark de México et « managers » chez Wal-Mart Stores ; mais aussi de Scot Rank Crawford, administrateur de Walmart de México et directeur général de Grupo Lala.

notamment chez Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers et Deloitte⁵⁸. Dans les multinationales américaines, le passage par les grands cabinets de conseil et d'audit facilite ainsi l'accès à des positions managériales de haut niveau dans les grands groupes économiques du pays.

La situation au Mexique diffère sensiblement du modèle américain. Une poignée de dirigeants mexicains de notre corpus au statut d'« héritiers » ou de « managers » ont commencé leur carrière dans un cabinet avant de prendre des fonctions managériales dans une grande entreprise du pays. En revanche, 34 « professionnels » de notre corpus ont fait l'intégralité de leur carrière en cabinet et siègent en parallèle aux conseils d'administration de groupes économiques.

Si l'on regarde plus attentivement la trajectoire de ces dirigeants d'entreprise mexicains, on remarque que contrairement aux dirigeants d'entreprise nord-américains, ce ne sont pas les grands cabinets de conseil et d'audit qui prédominent. Seuls deux dirigeants d'entreprise mexicains sont passés par l'un des trois grands cabinets de conseil en management et stratégie. Il s'agit d'Armando Guillermo Nava Gómez Tagle, qui a ensuite fait sa carrière chez Televisa, et de Roberto Newell García qui a ensuite fait sa carrière dans le secteur public et est aujourd'hui administrateur de Walmart de México. Tous deux ont travaillé chez McKinsey. En revanche, les dirigeants d'entreprise de notre corpus ayant réalisé une partie de leur carrière dans l'un des plus grands groupes d'audit financier au monde — *Big Four* ou *Big Five* — sont un peu plus nombreux ; ils ont surtout travaillé chez Arthur Andersen, Deloitte et KPMG⁵⁹.

Il importe pourtant de préciser que jusqu'à très récemment, ces cabinets d'audit américains étaient implantés au Mexique sous un autre nom : Galaz pour Deloitte ; et Ruiz Urquiza pour Arthur Andersen. Francisco Chévez Robelo, aujourd'hui, administrateur de Televisa ayant fait sa carrière dans l'audit, nous raconte en entretien :

Arthur Andersen a débuté ses activités au Mexique en 1956 et apporté une philosophie complètement nouvelle. [...] Mais dans les années 1970, il y a eu au Mexique un mouvement de comptables, un mouvement nationaliste. Ils disaient que les entreprises mexicaines devaient être accompagnées par des comptables mexicains et que les cabinets ne pouvaient pas fonctionner avec des noms étrangers. Il y a eu des discussions et finalement Arthur Andersen a été le premier à accepter et à devenir Ruiz Urquiza. Moi, je représentais Arthur Andersen au Mexique et je considérais tout cela absolument

⁵⁸ Il s'agit d'Ann Bordelon, de Michael Biggs, de Charles M. Holley, Richard Mayfield, Marc N. Rosen, tous les cinq administrateurs de Walmart de México, mais aussi de John J. Stephens, administrateur de América Móvil.

⁵⁹ Il s'agit notamment de Francisco José Chévez Robelo (Televisa), Ernesto Cruz Velázquez de León (Femsa), José Luis Fernández Fernández (Televisa), Ernesto González Davila (Femsa), Augusto Sergio Paliza Valdez (KCM), Eduardo Revilla Martínez (Empresas ICA), José Manuel Rincón Gallardo Purón (Cemex), Fernando Ruiz Sahagún (Grupo México) et Ricardo Benjamín Salinas Pliego (Grupo Elektra).

inutile. C'était une affaire politique. Ça ne changeait rien parce que dans le fond j'étais toujours Arthur Andersen ; j'avais juste changé de nom.

Le même processus de mexicanisation s'observe dans les cabinets d'avocats. Juan Carlos Machorro Guerrero, administrateur de Kimberly-Clark de México, explique à propos du cabinet Santamarina y Steta où il travaille :

Avant c'était un cabinet américain, Baker Botts, mais en 1973, à l'époque du président Luis Echeverría, la présence de cabinets étrangers dans le pays n'était pas très bien vue. Alors, on a décidé de s'autonomiser à l'amiable et maintenant on est 100% mexicains. La clientèle est restée la même ; et notre clientèle est composée à un peu plus de la moitié d'entreprises américaines.

Onze membres de notre corpus ont fait toute ou une partie de leur carrière dans ce cabinet d'avocats⁶⁰. L'un des associés du cabinet, Agustín Santamarina Vázquez, est vice-président de Kimberly-Clark de México jusqu'en 2008, mais aussi administrateur indépendant de Grupo Carso (1989-2007) et Grupo México (1989-2005). Le second cabinet d'avocats par lequel sont passés cinq membres de notre corpus est Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes, fondé en 1992⁶¹.

L'ascension fulgurante d'experts issus des grands cabinets de conseil et d'audit internationaux observée dans de nombreux pays occidentaux ne se retrouve pas aussi clairement au Mexique. Une minorité de dirigeants d'entreprise mexicains est passée par des cabinets avant d'accéder à d'importantes fonctions managériales et les administrateurs experts en stratégie ou en audit ne représentent qu'une petite fraction de notre corpus. Seuls les avocats de grands cabinets d'affaires nationaux semblent être présents dans la plupart des entreprises considérées.

Il importe pourtant de spécifier que la situation varie fortement entre les entreprises. Comme dans la plupart des pays occidentaux, les multinationales nord-américaines implantées au Mexique, telles que Wal-Mart de México et Kimberly-Clark Corporation, accordent une importance nettement supérieure aux experts issus de cabinets de conseil et d'audit internationaux que les grandes multinationales mexicaines.

⁶⁰ Il s'agit de Jorge Barrero Stahl, Sergio Chagoya Diaz, Agustín Gutiérrez Espinosa, Juan Carlos Machorro Guerrero, José Antonio Noguera Castillo, Alberto Saavedra Olvarrieta, Manuel Vera Vallejo, administrateurs de Kimberly-Clark de México ; mais aussi Alberto de la Parra Zavala (Grupo México), Rafael Robles Miaja (América Móvil), Alexis Eugenio Rozvar de la Torre (Bimbo et Femsa).

⁶¹ Il s'agit de Alfonso de Angoitia Noriega (Televisa, Femsa et Banorte), Alejandro Cantú Jiménez (América Móvil), Ricardo Maldonado Yáñez (Banorte), Juan Sebastián Mijares Ortega (Televisa), Daniel Muñoz Quintanilla (Grupo México).

Ainsi les trajectoires scolaires et professionnelles des « héritiers » et des « managers » de notre corpus présentent de grandes similitudes. D'un point de vue académique, ils ont des niveaux scolaires équivalents, choisissent des disciplines qui les préparent au monde de l'entreprise et étudient dans les mêmes établissements privés mexicains ainsi que dans des universités renommées des États-Unis. D'un point de vue professionnel, ils ont tendance à exercer leur activité sur une très longue durée au sein d'un même groupe économique afin de gravir les échelons et d'accéder à des positions de direction.

L'importance du capital scolaire des « héritiers » des familles d'actionnaires majoritaires des grands groupes économiques du pays est particulièrement notable. Ce phénomène, que nous baptisons « la professionnalisation des héritiers » confirme paradoxalement la montée en puissance des « managers » dans le champ du pouvoir économique mexicain. Les actionnaires doivent en effet désormais faire face aux ressources légitimes de ces derniers et ajouter un capital scolaire à leur capital économique pour accéder aux positions de pouvoir au sein des groupes appartenant à leurs familles.

Symétriquement, les « managers » qui espèrent faire carrière au sein de grands groupes économiques d'origine familiale doivent s'approprier les ressources légitimes des « héritiers » et signaler leur appartenance à la famille en témoignant d'une grande fidélité au groupe tout au long de leur carrière.

Contrairement aux pays occidentaux où des consultants issus de cabinets de conseil internationaux accèdent à des positions de pouvoir en entreprise, le champ du pouvoir économique au Mexique est fortement marqué par la présence de dirigeants aux trajectoires nationales et familiales qui ont partiellement assimilé la culture d'entreprise à l'américaine en partant étudier dans de grandes universités aux États-Unis. La résistance du capitalisme familial s'explique ainsi par « la professionnalisation des héritiers » et la « fidélisation des managers ».

Chapitre 11 :

La cohésion des grandes familles d'actionnaires majoritaires

En dépit des bouleversements politico-économiques traversés par le Mexique depuis les années 1990, les grandes familles d'actionnaires majoritaires des principaux groupes privés du pays ont réussi à conserver le contrôle actionnarial mais aussi à garder la mainmise sur la direction et la gestion de leurs différentes entreprises. Au fil des chapitres précédents, nous avons étudié les stratégies financières, éducatives, professionnelles, successorales et matrimoniales mises en place par les grandes fortunes du pays afin de faire croître leurs entreprises, de s'assurer des relations politiques, d'attirer des investisseurs institutionnels et étrangers, et de se frayer un chemin sur la scène internationale. Mais quelles sont les relations que les grandes familles d'actionnaires majoritaires entretiennent entre elles ? Si l'endogamie ou la fréquentation d'une poignée d'universités sélectives signalent déjà une forte cohésion sociale au sein de l'élite économique du pays, il importe de s'interroger sur les liens entre les dirigeants des grands groupes privés du pays. Dans un contexte de plus en plus compétitif, les dirigeants s'invitent-ils mutuellement à siéger aux conseils d'administration de leurs entreprises au risque de partager des informations confidentielles sur leurs projets de développement ?

Les travaux de recherche sur les « interlocking directorates » sont nés au début du XXe siècle aux États-Unis et en Allemagne (Fennema & Schijf, 1979), ont pris leur essor dans les années 1970 aux États-Unis (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Stokman et Scott, 1985 ; Scott, 1991) et se sont étendus au reste du monde depuis une vingtaine d'années. Ils permettent de mesurer concrètement les liens sociaux entre des dirigeants d'entreprise (Scott, 1985 et 1997) et de déterminer la densité du réseau de l'élite économique dans un pays donné. On parle d'« interlocking directorates » ou de « directions imbriquées » lorsqu'une personne affiliée à une entreprise siège au conseil d'administration d'une ou de plusieurs autres entreprises (Mizruchi, 1996 : 271). Plus les liens existants entre les entreprises sont nombreux — qu'ils soient portés

par des « small linkers » ou des « big linkers »⁶² — plus le réseau de dirigeants d'entreprise est dense.

Ceux qui occupent un seul siège reçoivent des informations plus ou moins utiles en fonction des caractéristiques de l'entreprise [...], mais ne transmettent pas d'informations ; ils ont une position passive dans le réseau. Ceux qui détiennent deux sièges ou plus reçoivent non seulement des informations, des points de vue, des opinions et des stratégies, mais peuvent également les transmettre ; ils peuvent ainsi influencer les stratégies des entreprises. (Salas-Porras, 2006 : 335)

L'existence d'« interlocking directorates » peut s'expliquer par la collusion des intérêts d'entreprises concurrentes, les relations de dépendance entre plusieurs firmes — notamment entre des banques et des firmes industrielles —, la recherche de légitimité et de notoriété des entreprises qui invitent des individus ayant des positions de pouvoir à siéger dans leurs conseils d'administration, ou par la cohésion sociale entre les dirigeants d'entreprise (Mizruchi, 1996).

Aujourd'hui, la tendance générale semble être à la « fracturation » (Mizruchi, 2013), à « l'érosion », à la « désintégration », à la « dissolution » ou à la « décomposition » des réseaux nationaux de dirigeants d'entreprise (Heemskerk et Schnyder, 2008 ; Heemskerk, 2007 ; Kogut, 2012 ; David et Westerhuis, 2014). Les réformes de gouvernement d'entreprise et la professionnalisation des conseils d'administration sont en grande partie à l'origine de la réduction de la taille des conseils et du nombre d'administrateurs multiples. Pourtant, en dépit de l'homogénéisation des pratiques du monde des affaires dans un contexte international de plus en plus libéral (Ferraro et al., 2012), les réseaux nationaux d'entreprises continuent de refléter les spécificités institutionnelles et culturelles de chaque pays (Polanyi, 1994 ; Granovetter, 1992 ; Ghezzi et Mingione, 2007). En Allemagne, l'affaiblissement des réseaux d'entreprises serait en effet lié à une compétition accrue entre les sociétés financières du pays (Höpner et Krempel, 2004) ; en Italie, à la déconnexion croissante entre les entreprises publiques et les entreprises privées (Rinaldi et Vasta, 2014) ; aux États-Unis, au désengagement des banques des entreprises industrielles (Davis et Mizruchi, 1999). Qu'en est-il au Mexique ? Les réseaux d'entreprises se sont-ils fracturés en dépit de la cohésion sociale des élites économiques ? Quelles sont les entreprises et les familles d'actionnaires majoritaires au centre du réseau ? Existe-il des divisions entre les grandes familles du pays ?

⁶² Parmi les administrateurs multiples, on distingue, d'un côté, les « small linkers » qui siègent dans deux conseils d'administration seulement et, de l'autre, les administrateurs multiples ou « big linkers » qui siègent dans plus de deux conseils d'administration et ont une position centrale dans le réseau.

Pour répondre à ces questions, ce chapitre s'appuie sur les différentes études de réseau existantes dans le champ du pouvoir économique mexicain et propose un nouveau type d'analyse de réseaux.

1. La densité du réseau d'entreprises au Mexique

Si la plupart des travaux sur les réseaux d'entreprises ont été réalisés dans des contextes occidentaux, de plus en plus de chercheurs mobilisent cette méthode dans des pays en développement. Au Mexique, plusieurs analyses de ce type ont été réalisées ces dernières années ; il importe donc de rappeler leurs conclusions afin de pouvoir les discuter.

a. Les caractéristiques du réseau d'entreprises au Mexique selon Salas-Porras (2006, 2012) et Cárdenas (2016)

Les premiers travaux réalisés au Mexique sur les conseils d'administration remontent au début des années 1970. Sur la base d'une série d'entretiens et sans mener à proprement parler d'étude de réseau, Flavia Derossi (1971) distingue en effet différentes étapes dans l'évolution de la composition des conseils d'administration des grands groupes économiques du pays. Dans un premier temps, les conseils sont exclusivement intégrés par des membres de la famille d'actionnaires majoritaires de l'entreprise. Sont ensuite invités à participer des ingénieurs, des avocats et des managers extérieurs à la famille, ainsi que des industriels d'autres groupes collaborant avec l'entreprise à un moment donné de la chaîne productive. Enfin, dans un dernier temps, des banquiers ou des figures de la scène politique, pouvant appuyer les intérêts du groupe auprès des pouvoirs publics, intègrent les conseils d'administration. Le phénomène d'imbrication entre les conseils des grands groupes économiques daterait ainsi au Mexique des années 1950.

La première analyse de réseau d'entreprises au Mexique n'est réalisée que des dizaines d'années plus tard. Alejandra Salas-Porras (2006, 2012) établit en effet la liste des administrateurs de toutes les entreprises cotées à la *Bolsa Mexicana de Valores* à cinq dates précises — 1981, 1992, 1997, 2001 et 2010 — afin d'observer l'évolution de la densité du réseau au Mexique depuis les années 1980. Il importe de préciser que toutes les entreprises sous contrôle étranger ainsi que toutes les filières formellement incorporées à un holding coté en bourse sont exclues de son étude. Ses résultats sont les suivants.

Tableau 71 : Évolution du réseau des entreprises cotées en bourse au Mexique entre 1981 et 2010

	1981	1992	1997	2001	2010
Nombre de sociétés	133	118	150	115	132
Nombre d'administrateurs	1218	1283	1260	1189	1184
Nombre d'administrateurs multiples	250	293	313	193	193
% d'administrateurs multiples	21%	23%	25%	16%	16%
Nombre de composants⁶³	6	12	22	47	32
Nombre d'isolats⁶⁴	5	11	19	40	28
Densité⁶⁵	13%	12%	8%	4%	7%

Source : Salas-Porras, 2012⁶⁶

⁶³ Le nombre de composants correspond au nombre de réseaux séparés les uns des autres.

⁶⁴ Le nombre d'isolats correspond au nombre d'entreprises isolées du réseau.

⁶⁵ Le % de densité correspond à la proportion de liens existants sur tous les liens possibles.

⁶⁶ Nous n'avons pas inclut dans le tableau le nombre de liens, car le nombre présenté par Salas-Porras dans ses travaux est nettement supérieur au nombre de liens possibles ; nous supposons donc que les liens ont été calculés selon le réseau d'administrateurs et non d'entreprises. Prenons un exemple. En 1981, le nombre total de liens possibles dans le réseau d'entreprises est de $133 \times (133-1)$, soit 17 556 ; or, Salas-Porras indique pour cette même année que le nombre total de liens est de 26 444 et qu'en moyenne un administrateur compte 22 interlocks. À l'évidence, cela ne signifie pas qu'il siège dans 22 entreprises, mais qu'il siège dans un ou deux conseils avec 22 autres administrateurs (Salas-Porras, 2012 : 155). C'est un résultat peu intéressant pour notre étude.

Sur l'ensemble de la période, un peu moins du quart des administrateurs des entreprises cotées en bourse ont des positions multiples — le taux le plus bas étant de 16% en 2001. D'après les résultats non rapportés dans le tableau ci-dessus, plus de la moitié des administrateurs multiples siège uniquement dans les conseils d'administration de deux entreprises, tandis qu'un tiers d'entre eux — entre 33% et 39% — cumulent de trois à cinq sièges. Les autres — entre 4% et 7% — peuvent être présents dans jusqu'à dix conseils d'administration (Salas-Porras, 2012 : 153). La densité du réseau entre les sociétés cotées en bourse au Mexique demeure donc très élevée sur toute la période, même si l'on observe une légère érosion du réseau au début des années 2000. La densité du réseau passe en effet de 13% en 1981 à 12% en 1992, diminue à 8% en 1997, 4% en 2001 et augmente à nouveau à 7% en 2010.

L'analyse de Salas-Porras est la suivante. Entre 1981 et 1992, le réseau d'entreprises au Mexique se structure autour d'un noyau central, composé de grands groupes économiques industriels — présents pour la plupart dans notre corpus aujourd'hui —, et devient plus dense ; c'est la phase de coordination des intérêts du capitalisme. Entre 1992 et 2001, le pays connaît de grands bouleversements économiques et politiques ; les transferts massifs d'entreprises publiques à des intérêts privés, les nombreuses opérations de fusion avec des sociétés multinationales, la mise en place des règles de gouvernement d'entreprise, la réduction de la taille des conseils d'administration, mais aussi la séparation des groupes industriels et financiers et la vente de ces derniers à des groupes étrangers sont à l'origine de l'érosion progressive du réseau. Pourtant, entre 2001 et 2010, le réseau d'entreprises se consolide à nouveau face à l'augmentation du poids du chevauchement des intérêts familiaux et à la nomination de plus en plus fréquente d'anciens fonctionnaires aux postes d'administrateurs, ce qui signale, pour Salas-Porras, l'existence d'importants réseaux de collaboration entre les grands groupes privés et l'État. Notre propre étude prosopographique des dirigeants d'entreprise montre pourtant que la circulation entre les secteurs public et privé au Mexique est aujourd'hui faible et que les « patrons d'État » sont peu nombreux à siéger dans des groupes de notre corpus (CF. Chapitre 6).

L'étude du réseau des grandes entreprises mexicaines par Cárdenas (2016)

Entre 2012 et 2016, Julián Cárdenas mène à son tour une analyse comparative des réseaux d'entreprises dans l'ensemble des pays d'Amérique latine et établit une typologie. Il remarque en

effet de fortes disparités entre les pays de la région : si les réseaux d'entreprises sont très denses au Mexique (Salas-Porras, 2006) et au Chili (Salvaj and Lluch, 2012), ils sont fragiles au Brésil (Santos et al., 2012) et en Colombie. Cárdenas distingue donc d'un côté les « réseaux dispersés » dans lesquels les entreprises sont très éloignées les unes des autres, et de l'autre les « réseaux cohésifs » pour lesquels « la structure de pouvoir est basée sur l'unité, la concentration et le contrôle » (Cárdenas, 2016 : 3). Son étude de réseaux s'appuie sur un autre échantillon que celui de Salas-Porras : les administrateurs des 100 plus grandes entreprises du Mexique, Chili, Pérou, Brésil et Colombie — 75 entreprises non financières, classées en fonction de leurs revenus, et 25 entreprises financières, classées en fonction de leurs actifs — pour l'année 2012 d'après le classement proposé par le magazine *América Economía*⁶⁷. L'étude inclut ainsi des entreprises cotées en bourse et d'autres qui ne le sont pas. Les résultats pour le Mexique sont les suivants.

Tableau 72 : Structure du réseau des plus grandes entreprises mexicaines en 2012

Nombre de sociétés	86
Nombre de liens non-valués dyadiques	612
Densité	8,4%
Diamètre	5
Isolats	17
Degré de cohésion	Très élevé

Source : Cárdenas, 2016

Afin d'expliquer la structure des différents réseaux en Amérique latine, Cárdenas teste une à une les différentes hypothèses formulées dans d'autres régions, mais n'en conserve que quelques-unes pour expliquer la densité du réseau de dirigeants mexicains. La plupart d'entre elles nous semblent contestables.

La première hypothèse explicative, validée par Cárdenas dans le cas mexicain, est la suivante : plus les conseils d'administration sont grands, plus les « interlocks » sont fréquents (Ong et al., 2003; Santos et al., 2012). Au Mexique, les conseils d'administration comptent en effet en

⁶⁷ En réalité, son étude n'inclut que 86 entreprises.

moyenne 17,16 membres (Cárdenas, 2016 : 11), mais il serait plus intéressant de questionner les raisons qui expliquent la taille des conseils. Comme nous l'avons vu au chapitre 8, les règles du gouvernement d'entreprise sont certes à l'origine d'une légère diminution du nombre d'administrateurs, mais étant donné que les membres des familles d'actionnaires majoritaires sont nombreux à vouloir siéger aux conseils des entreprises familiales — en tant que titulaires ou suppléants — et que des administrateurs « indépendants » doivent y détenir au moins 25% des sièges, les conseils des grandes entreprises mexicaines demeurent conséquents.

La seconde hypothèse, validée par Cárdenas dans le cas mexicain, est que la densité du réseau dépend du degré de concentration de la propriété ; les grands propriétaires d'actions contrôleraient en effet le processus de sélection des administrateurs et chercheraient à sécuriser leurs investissements en siégeant dans le plus grand nombre possible d'entreprises où ils détiennent des actions (Windolf, 2002 ; Auvray et Brossard, 2013). Il nous semble pourtant que les actionnaires cherchent rarement à siéger dans les conseils d'administration des entreprises dont ils possèdent des actions, sauf lorsqu'il y a des enjeux de pouvoir et qu'ils appartiennent à la famille d'actionnaires majoritaires ; les actionnaires ont plutôt tendance à ne pas s'intéresser aux enjeux d'administration des entreprises et à disperser leur capital afin de pouvoir vendre une partie de leur portefeuille de manière opportuniste en cas de perte de rentabilité (Dudouet et al., 2015). Si les membres des familles d'actionnaires majoritaires cherchent donc à siéger au conseil de l'entreprise familiale, ils n'ont aucune raison de vouloir sécuriser leurs investissements secondaires en siégeant dans d'autres entreprises.

La troisième hypothèse, validée par Cárdenas pour le cas mexicain, est la suivante : plus le climat politique est incertain, plus les dirigeants s'impliquent dans des organisations patronales et institutionnalisent leurs relations avec l'État (Schneider, 2004) ; ils doivent alors mettre en place des réseaux cohésifs afin d'harmoniser leurs intérêts, réduire les coûts de transaction et limiter l'apparition d'intrus. S'il est vrai qu'en 2009, environ un tiers des sociétés cotées à la bourse mexicaine comptent sur la présence dans leur conseil d'au moins un membre du *Consejo Mexicano de Hombres Negocio* (CMHN), l'organisation patronale sélective du pays (Poder, 2012), il importe pourtant de rappeler que depuis le tournant du siècle, les organisations patronales se sont affaiblies dans un contexte de démocratisation et de diversification des préférences politiques entre les dirigeants ; depuis la fin du modèle corporatiste, ces derniers entretiennent des relations de moins en moins institutionnalisées avec l'État (CF. chapitre 6).

La dernière hypothèse, validée par Cárdenas dans le cas mexicain, est que pour faire face à l'ouverture commerciale et maintenir leurs positions dominantes dans l'économie nationale, les dirigeants d'entreprise ont tendance à limiter la présence de membres de la famille dans les conseils d'administration et à recruter des administrateurs mieux informés du fonctionnement des marchés internationaux et bien intégrés dans des réseaux financiers (Cárdenas, 2016) ; ces derniers étant peu nombreux, ils siègent souvent au conseil de plusieurs entreprises à la fois. Il convient pourtant de nuancer cette analyse à la lumière de nos propres conclusions. En effet, comme nous l'avons vu aux chapitres 7 et 8, les membres des familles d'actionnaires majoritaires, qui sont encore très nombreux à siéger dans les conseils, sont pour la plupart diplômés d'universités nord-américaines et ont souvent eux-mêmes une expérience du secteur financier ; ils sont ainsi déjà bien intégrés dans les réseaux internationaux et financiers du pays.

Si les interprétations proposées pour expliquer la densité du réseau d'entreprises au Mexique nous semblent contestables, la cohésion sociale qui persiste entre les dirigeants d'entreprise du pays, en dépit de la tendance à la fragmentation des réseaux nationaux dans le reste du monde, ne peut que faire consensus.

Notre corpus d'entreprises étant beaucoup plus réduit — les 15 entreprises cotées sans interruption à l'indice boursier entre 2000 et 2015 —, notre analyse de réseau ne prétend pas apporter de résultats radicalement nouveaux. La disproportion entre la taille de notre corpus et ceux de Salas-Porras et Cárdenas nous empêche par ailleurs de proposer des comparaisons chiffrées.

En revanche, la précision de notre étude prosopographique nous permet d'interroger la densité des liens entre les firmes, l'identité des administrateurs multiples et de proposer de nouvelles interprétations. Qui sont les administrateurs multiples au Mexique ? Sont-ce des fonctionnaires proches des réseaux d'État, des financiers ou des individus au capital international élevé ? Comment expliquer la cohésion du réseau d'entreprises au Mexique ?

b. Le réseau d'entreprises de notre corpus au Mexique

L'étude des « interlocking directorates » entre les quinze entreprises de notre corpus en 2005, 2010 et 2015 confirme la forte densité du réseau d'entreprises au Mexique. Le tableau ci-dessous en présente les principaux indicateurs.

La densité du réseau d'entreprises de notre corpus

Tableau 73 : Structure du réseau d'entreprises de notre corpus en 2005, 2010 et 2015

	2005	2010	2015
Nombre de firmes	15	15	15
Nombre d'administrateurs	270	269	242
Nombre d'administrateurs multiples	40	37	30
% d'administrateurs multiples	15%	14%	12%
Nombre de big linkers	12	12	12
Nombre de noeuds	15	15	15
Nombre de liens non valués dyadiques	80	74	60
Nombre de liens valués	168	146	132
Nombre de composants	1	1	1
Nombre d'isolats	2	1	2
Diamètre	3	3	3
Densité du réseau	38,1%	35,2%	28,6%

Source : élaboration propre à partir des résultats de notre analyse de réseaux sur le logiciel Gephi

L'importante densité du réseau d'entreprises au Mexique se confirme dans notre corpus : 38,1% en 2005 ; 35,2% en 2010 ; et 28,6% en 2015⁶⁸. En ce qui concerne la structure du réseau, on observe qu'une seule entreprise est isolée sur toute la période : le groupe Elektra. En 2005, le groupe financier Banorte est également dans cette position ; et en 2015, c'est le cas de Wal-Mart de México, filiale d'une multinationale nord-américaine. Ces exceptions mises à part, le réseau des entreprises de notre corpus présente une structure maillée remarquablement dense comme le montrent les figures ci-dessous⁶⁹.

En revanche, on observe une légère érosion du corpus au fur et à mesure que la taille des conseils d'administration se réduit. Si l'on compte 15% d'administrateurs multiples en 2005, ils ne représentent plus que 12% en 2015. Le nombre de « big linkers », c'est-à-dire d'administrateurs siégeant dans plus de deux conseils du corpus, reste en revanche stable sur toute la période. En dépit de la persistance d'une forte cohésion sociale des dirigeants d'entreprise mexicains qui s'explique principalement par la résistance des logiques propres au capitalisme familial, l'internationalisation, la financiarisation de l'économie et l'imposition des règles de gouvernement d'entreprise en ce début de XXIe siècle sont ainsi à l'origine d'une légère désarticulation du réseau d'entreprises au Mexique, comme dans le reste du monde (Mizruchi, 2013).

Avant de s'intéresser au profil et à la trajectoire des administrateurs multiples, il importe d'observer plus en détail la structure du réseau : comment expliquer la centralité ou la marginalité de certaines entreprises du réseau ?

⁶⁸ La petite taille de notre corpus explique les pourcentages de densité particulièrement élevés ; de plus, le cœur du réseau — les entreprises cotées de manière continue à l'indice boursier sur une longue période — ont toujours tendance à présenter des résultats de densité particulièrement élevés.

⁶⁹ Les liens entre les entreprises appartenant aux mêmes familles d'actionnaires majoritaires sont à l'évidence les plus marqués. C'est le cas de Grupo Carso, Grupo Financiero Inbursa et América Móvil de la famille Slim.

Figure 11 : Réseau d'entreprises du corpus en 2005

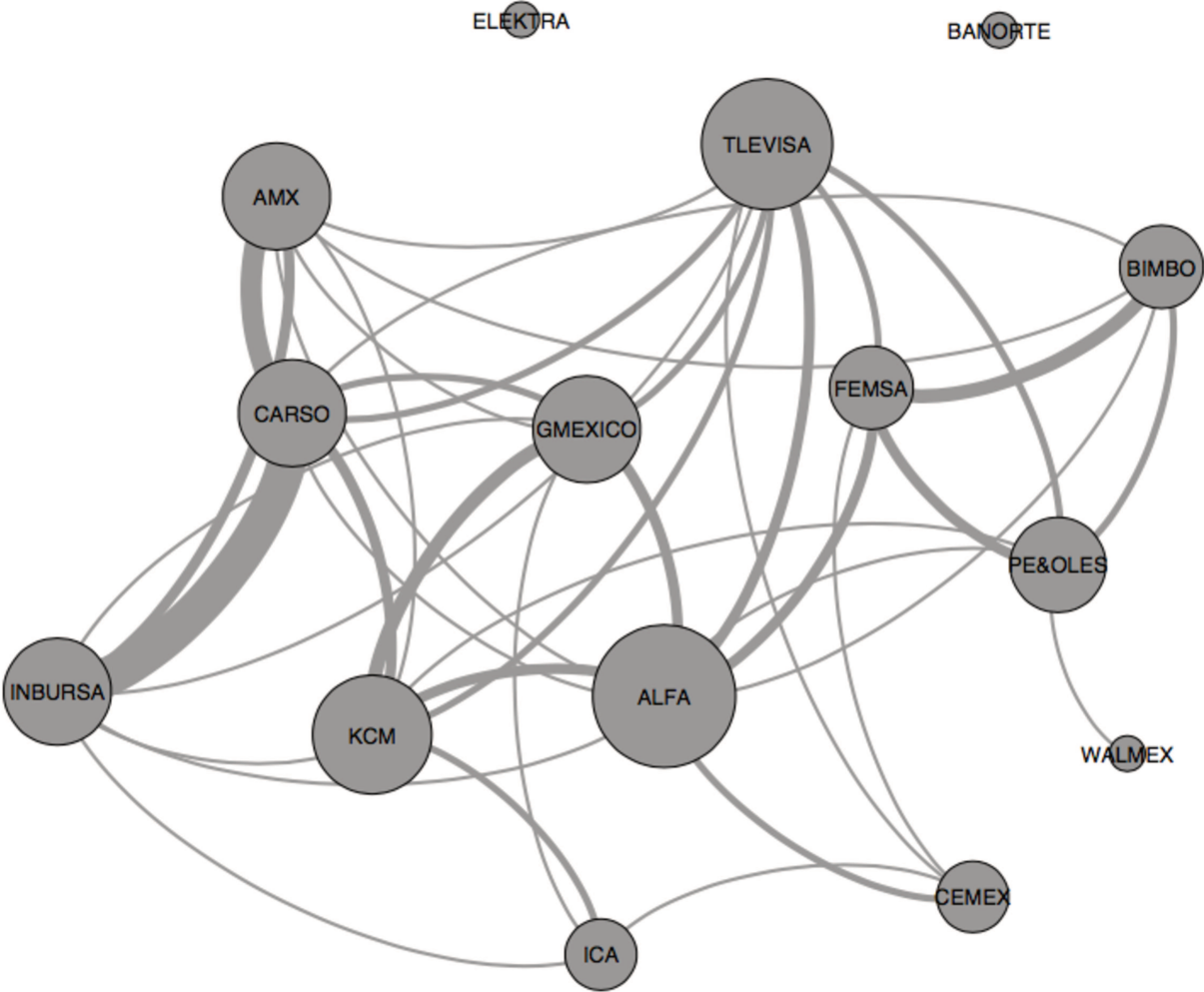


Figure 12 : Réseau d'entreprises du corpus en 2010

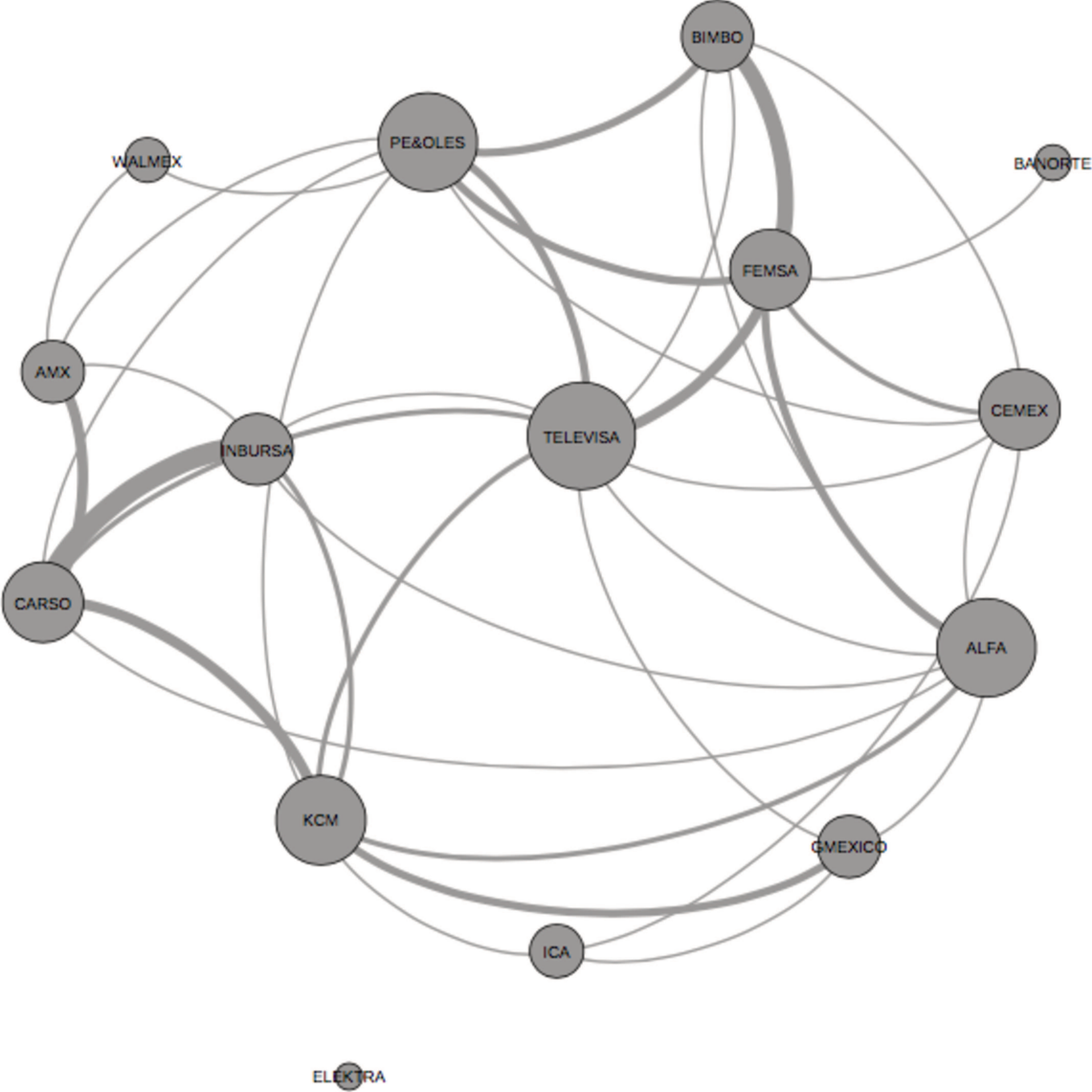
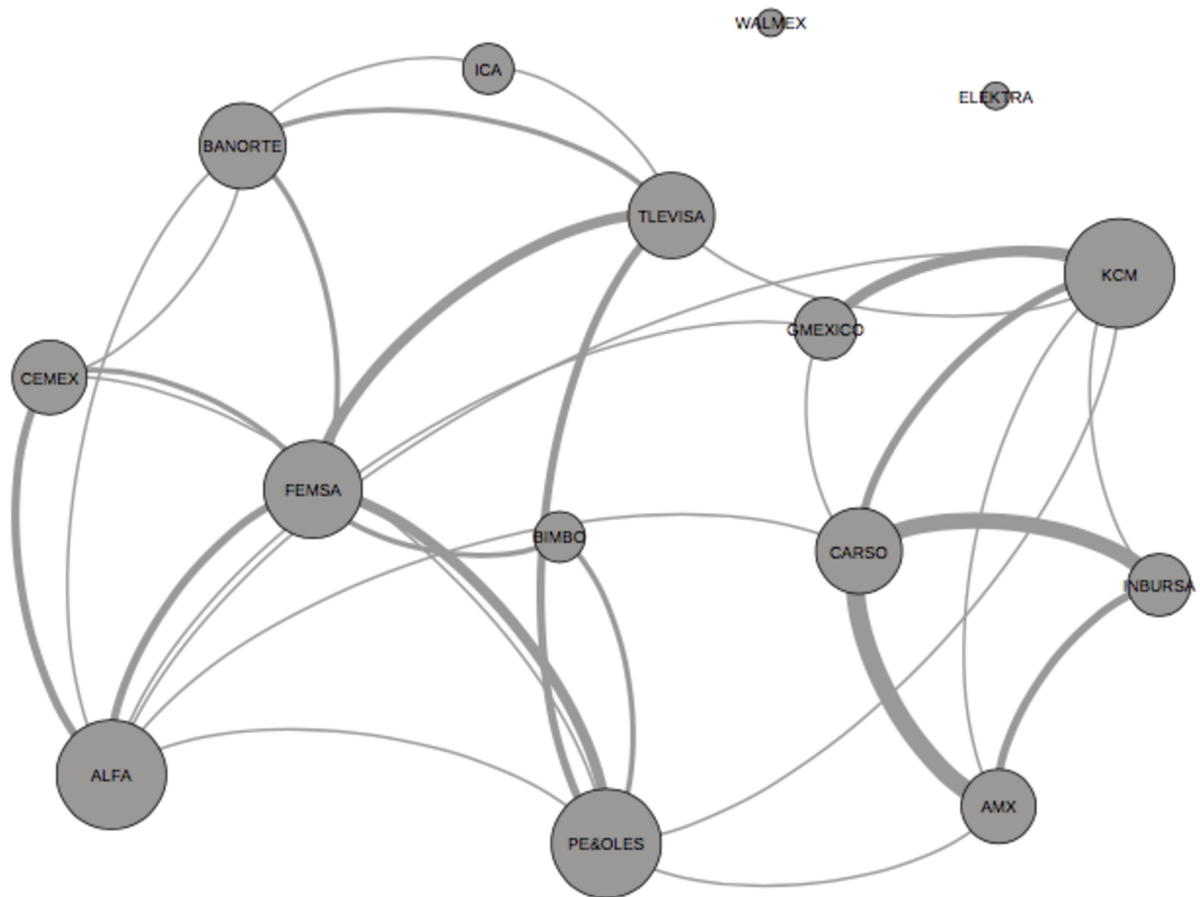


Figure 13 : Réseau d'entreprises du corpus en 2015



La place des différentes entreprises dans le réseau

On peut se demander dans un premier temps si la partition géographique du pays autour de deux centres économiques — Monterrey et Mexico — se reflète dans la structure du réseau. On remarque en effet que les quatre entreprises du corpus dont le siège social est situé à Monterrey — Femsa, Alfa, Cemex et Banorte — sont systématiquement reliées entre elle, à l'exception de l'année 2005. Mais, à l'inverse, les autres entreprises du corpus dont le siège social est à Mexico ne forment pas un groupe particulier et sont généralement aussi bien reliées à des sociétés de Monterrey qu'à d'autres sociétés de la capitale. Selon les années, Televisa, Bimbo ou Industrias

Peñoles entretiennent ainsi des relations particulièrement étroites avec les groupes du Nord. Si la cohésion des entreprises situées à Monterrey est particulièrement marquée, on ne peut pour autant conclure à une partition du réseau d'entreprises autour de deux centres économiques.

On remarque par ailleurs que les groupes dont les activités sont les plus diversifiées ont tendance à occuper une place centrale dans le réseau ; c'est le cas de Alfa, Femsa et Grupo Carso. On peut donc se demander dans un second temps si les liens sociaux entre les entreprises dépendent de leurs relations économiques ; ils seraient plus marqués lorsque les entreprises auraient des relations de fournisseurs/clients ou de financeurs/financés.

Empresas ICA, groupe de construction, est ainsi lié en 2005 à Cemex, le principal groupe producteur de ciment du pays ; mais ce n'est plus le cas en 2010 et 2015. Et Grupo Carso et Grupo México, qui sont également actifs dans le secteur de la construction, ne sont jamais reliés à la cimenterie.

De la même manière, les banques — Grupo Financiero Inbursa et Grupo Financiero Banorte —, qui représentent pourtant un levier important de financement des entreprises, n'occupent pas une position centrale dans le réseau. Loin de là. Le groupe financier Banorte constitue même un isolat en 2005 et n'est lié qu'à une seule entreprise en 2010. Quant au groupe Inbursa, s'il entretient des liens avec cinq entreprises du réseau en 2005 — sans compter les autres groupes de Carlos Slim Helú —, il n'est plus lié qu'à Kimberly-Clark de México en 2015.

Quant à Televisa, le principal groupe de télécommunications du pays dont dépend en partie l'image publique des différentes entreprises du corpus, il occupe certes une place centrale dans le réseau en 2005, mais sa prépondérance diminue progressivement. En 2015, Televisa n'est plus lié qu'à cinq entreprises du réseau contre onze dix ans auparavant. Certes, entre temps, d'autres groupes de télévision concurrents se sont consolidés, mais Televisa reste pourtant leader sur le marché.

On peut enfin supposer que la solidité économique des entreprises du corpus détermine en partie leur position dans le réseau ; plus un groupe rencontrerait des difficultés d'ordre financier ou médiatique, plus il serait marginalisé du réseau.

Comme nous l'avons évoqué au cours des chapitres précédents, Empresas ICA, Cemex, Elektra et Grupo México — qui occupent une place secondaire dans notre réseau — font

effectivement partie des entreprises de notre corpus qui traversent des crises importantes entre 2005 et 2015. Empresas ICA frôle la faillite en 2014 après des années de difficultés, notamment suite à la baisse des commandes publiques ; Cemex est l'entreprise du corpus la plus affectée par les crises économiques du début du XXI^e siècle qui entraînent de fortes chutes de la demande en ciment ; Elektra est contrainte de se retirer de la bourse de New York en 2005 après de multiples accusations de fraude ; et Grupo México doit faire face à plusieurs scandales médiatiques, notamment suite à l'effondrement de la mine Pasta de Conchos en 2006 et au déversement de milliers de mètres cubes de sulfate de cuivre dans les fleuves Sonora et Bacanuchi par la mine de Buenavista del Cobre en 2014. La fragilisation de certains groupes semble ainsi se refléter dans leur marginalisation au sein du réseau d'entreprises du pays.

On peut enfin alléguer que la centralité ou la marginalité de certaines entreprises dans le réseau s'expliquent par la position qu'occupent leurs présidents au sein de la communauté des dirigeants d'entreprise. Les présidents successifs de Wal-Mart de México, tous de nationalité étrangère depuis 2005, sont en effet moins intégrés aux réseaux de l'élite économique nationale et cela se reflète dans l'isolement de la filiale sur le réseau. À l'inverse, Kimberly-Clark de México, dont le président Claudio X. González Laporte a été à la tête de l'organisation patronale sélective, le *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio* (CMHN), est reliée à dix entreprises du corpus en 2005 et sept entreprises en 2015. Et Industrias Peñoles, le groupe d'Alberto Baillères González qui fait également partie des grandes figures du CMHN, occupe une place importante dans le réseau. Il importe donc de prendre en compte les individus, et non pas seulement les entreprises, dans l'analyse de la structure du réseau.

c. Les administrateurs multiples de notre réseau d'entreprises au Mexique

Notre étude prosopographique nous permet en effet d'interroger le profil des administrateurs multiples au sein de notre corpus. Qui sont-ils ? Pourquoi occupent-ils une place centrale dans le réseau ?

La liste des administrateurs multiples du corpus

Le tableau ci-dessous présente la liste des administrateurs multiples au sein de notre corpus pour les années 2005, 2010 et 2015. Les administrateurs siégeant dans plusieurs groupes appartenant à la même famille d'actionnaires majoritaires ne sont pas pris en compte. C'est le cas par exemple de Fernando Chico Pardo, Antonio Cosío Pando, Arturo Elias Ayub, Carlos Daniel Hajj Aboumrad, José Kuri Harfush ou Juan Antonio Pérez Simón qui siègent dans deux ou trois des groupes de la famille Slim : Grupo Carso, Grupo Financiero Inbursa et América Móvil.

Tableau 74 : Nombre de sièges occupés par les administrateurs multiples au sein de notre corpus en 2005, 2010 et 2015⁷⁰

	2005 # sièges	2010 # sièges	2015 # sièges
Administrateurs actionnaires			
Aramburuzabala María Asunción	2	0	0
<u>Baillères González Alberto</u>	3	3	3
Calderón Rojas José	2	2	2
<u>Chico Pardo Jaime</u>	3	0	0
Cosío Ariño Antonio	2	2	2
<u>Cosío Pando Antonio</u>	2	3	3
<u>Diez Morodo Valentin</u>	3	3	2
Espinosa Yglesias Ángeles	2	0	0
<u>Fernández Carbajal Francisco José</u>	2	3	3
<u>Fernández Carbajal José Antonio</u>	3	5	3
Garza Medina Dionisio	2	2	0
<u>Garza Sada Armando</u>	2	2	4
Garza Zambrano Francisco	0	2	0
<u>González Laporte Claudio X.</u>	7	6	4
<u>Guajardo Touché Ricardo</u>	3	3	3
Larrea Mota Velasco Germán	2	2	0
Livas Cantú Alfredo	0	2	0

⁷⁰ Les « big linkers » siégeant dans plus de deux entreprises du corpus sont soulignés dans le tableau.

Madero Bracho Antonio	2	0	0
Michel Suberville Maximino	2	2	0
Obregón del Corral Raúl Carlos	2	2	2
Quintana Isaac Bernardo	2	2	0
<u>Senderos Mestre Fernando</u>	4	4	3
Servitje Sendra Roberto	2	2	0
Slim Domit Carlos	2	0	0
<u>Zambrano Treviño Lorenzo H.</u>	4	2	0
Administrateurs non-actionnaires			
<u>de Angoitia Noriega Alfonso</u>	0	0	3
<u>Carrillo Gamboa Emilio</u>	3	2	2
<u>Fernández Pérez Arturo Manuel</u>	2	3	3
Hernández Delgado Alejandro	0	2	2
Malpica Fomperosa Esteban	2	0	0
Martínez Guzmán David	0	0	2
<u>Philips Margain Guadalupe</u>	0	0	3
Reyes García Federico	0	2	2
Rozvar de la Torre Alexis E.	2	2	0
<u>Ruiz Sahagun Fernando</u>	0	3	2
<u>Santamarina Vázquez Agustín</u>	3	0	0
Señor Hernández Enrique	0	2	2
Téllez Kuenzler Luís	2	0	0
<u>Vega Velasco Ernesto</u>	2	3	2

Source : élaboration propre à partir de notre base de données

Avant de procéder à l'analyse précise de la trajectoire de ces administrateurs, il importe de comparer notre tableau avec la liste des vingt administrateurs les plus influents proposée par Forbes en 2015 (Jiménez, 2015) afin de nous assurer de la représentativité de notre corpus. Le classement de Forbes porte en effet sur l'intégralité des entreprises cotées à la *Bolsa Mexicana de Valores*.

Si l'on exclut les administrateurs ne siégeant que dans des entreprises appartenant à une même famille — José Kuri Harfush et Fernando Solana Morales pour la famille Slim ; Everardo

Elizondo Almaguer pour la famille González Hank —, on remarque que cinq administrateurs influents de la liste de Forbes figurent certes dans notre base de données, mais n'apparaissent pas dans notre tableau ci-dessus. Il importe donc de les prendre en compte dans notre analyse.

Tableau 75 : Les administrateurs multiples les plus influents selon *Forbes* en 2015 ne figurant pas dans notre étude de réseau

Nom	Entreprises de la BMV où ils siègent en 2015
José Manuel Canal Hernando	Dine/ Femsa/ Gentera/ Kof/ Kuo
Alberto Torrado Martínez	Santander/ Protek/ Gaxo/ BMV
Enrique Castillo Sánchez Mejorada	Alfa/ Herdez/ Cullitba/ Medica Sur/ Banamex
Guillermo Ortiz Martínez	Inbursa/ Vitro/ Mexichem/ Chedraui/ Asur
Jaime Serra Puche	Fresnillo/ Vitro/ Tenaris/ Grupo Modelo AB InBev

Source : élaboration propre à partir du classement de Forbes

Afin de comprendre le rôle joué par ces administrateurs multiples, il importe de s'intéresser à leurs caractéristiques biographiques ainsi qu'à leurs trajectoires. Nous nous intéresserons d'abord aux administrateurs actionnaires de grands groupes économiques du pays et ensuite à ceux qui n'appartiennent pas à une famille d'actionnaires majoritaires.

La trajectoire des administrateurs multiples actionnaires d'entreprises du corpus

En ce qui concerne les administrateurs qui appartiennent à une grande famille d'actionnaires majoritaires de l'un des principaux groupes du pays, on remarque tout d'abord qu'ils gardent généralement une position centrale dans le réseau sur toute la période.

Certains perdent à l'évidence leur statut d'administrateurs multiples lorsqu'ils vendent leurs participations — comme María Asunción Aramburuzabala Larregui et Carlos Slim Domit dans Televisa — ou lorsqu'ils atteignent un âge avancé voire décèdent — Maximino Michel Suberville, né en 1933, décède en 2016 ; Antonio Madero Bracho est né en 1937 et perd en influence à partir de 2005 ; Lorenzo Zambrano Treviño décède de manière imprévue en 2014.

Les autres conservent généralement une position centrale dans le réseau sur toute la période et gagnent même en influence lorsqu'ils sont nommés au sein du groupe familial aux postes de pouvoir les plus importants. C'est le cas par exemple d'Armando Garza Sada qui devient président d'Alfa en 2011 ; il passe alors de deux sièges à quatre sièges dans les conseils d'administration des entreprises du corpus.

On peut noter ensuite que chaque grande famille de l'élite économique compte sur au moins un administrateur influent dans le réseau. Les administrateurs multiples viennent en effet tant de Monterrey — 9 dirigeants — que de Mexico — 16 dirigeants — et appartiennent aussi bien à des grandes familles de l'ancienne élite économique industrielle du pays — les Garza, Zambrano, Servitje, Quintana, etc. — qu'à des fortunes plus récentes — Slim ; Torrado ; Madero Bracho etc. Presque chaque grande famille d'actionnaires compte ainsi sur un administrateur multiple dans notre réseau d'entreprises⁷¹.

On remarque par ailleurs que la plupart de ces administrateurs multiples sont membres du *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio* (CMHN), l'organisation patronale sélective. Comme nous l'avons évoqué un peu plus haut, Claudio X. González Laporte, qui a été président du CMHN à de nombreuses reprises, est l'une des figures centrales du réseau ; il cumule jusqu'à sept sièges dans les entreprises de notre corpus en 2005 et peut ainsi coordonner les intérêts des grandes familles de dirigeants d'entreprise.

Il importe en revanche de noter que trois des familles de notre corpus ne sont pas représentées dans les tableau ci-dessus : la famille Salinas de Grupo Elektra ; la famille González Hank de Banorte et la famille Azcárraga de Televisa. Si cela n'empêche pas le groupe Televisa d'occuper une position centrale dans le réseau d'entreprises, cela explique en partie la marginalité de Grupo Elektra et de Banorte. Les Salinas et les González Hank ne sont en effet

⁷¹ Représentants des grandes familles d'actionnaires majoritaires des entreprises du corpus dans le réseau : Alberto Baillères González pour la famille Baillères (Grupo Bal / Industrias Peñoles) ; Claudio X. González pour la famille González Laporte (Kimberly-Clark de México) ; José Antonio Fernández Carbajal pour la famille Garza Lagüera (Femsa) ; Armando Garza Sada pour la famille Garza Sada (Alfa) ; Lorenzo Zambrano Treviño pour la famille Zambrano (Cemex) ; Carlos Slim Domit pour la famille Slim (Grupo Carso, Inbursa, América Móvil) ; Roberto Servitje Sendra et Raúl Obregón del Corral pour la famille Servitje (Bimbo) ; Bernardo Quintana Isaac pour la famille Quintana (Empresas ICA) ; Germán Larrea Mota Velasco pour la famille Larrea (Grupo México).

Représentants des grandes familles d'actionnaires majoritaires des entreprises hors corpus dans le réseau : Max Michel Suberville (Liverpool) ; Fernando Senderos Mestre (Grupo Desc et Grupo Kuo) ; Antonio Madero Bracho (Rassini) ; Antonio Cosío Ariño et Antonio Cosío Pando (Grupo Pando et Grupo Las Brisas) ; Valentín Díez Morodo et María Asunción Aramburuzabala Larregui (Grupo Modelo) ; Alberto Torrado Martínez (Alsea).

jamais invités ou ne souhaitent pas siéger dans les conseils d'autres groupes économiques importants du pays. Nous y reviendrons à la fin de ce chapitre, mais l'on peut d'ores et déjà rappeler que ce sont les familles qui ont le plus de connexions directes avec le milieu politique. La nécessité de coordonner leurs intérêts avec les autres grandes familles du pays afin d'influer sur les politiques publiques pourrait, par là même, se faire moins pressante.

La trajectoire des administrateurs multiples non-actionnaires d'entreprises du corpus

En ce qui concerne les administrateurs multiples qui ne sont pas liés à une famille d'actionnaires majoritaires, on observe tout d'abord que le roulement est plus important. Seuls trois d'entre eux le restent sur toute la période : Emilio Carrillo Gamboa, Arturo Manuel Fernández Pérez et Ernesto Vega Velasco.

Contrairement aux observations réalisées par Salas-Porras et Cárdenas, on remarque par ailleurs que ces administrateurs multiples indépendants n'ont que peu de liens avec le secteur public et la classe politique.

Luis Téllez Kuenzler, qui a fait toute sa carrière dans la *Secretaría de Hacienda y Crédito Público* et qui est nommé *Secretario de Energía* en 1997 pour trois ans, perd ainsi sa position centrale dans le réseau après 2005, alors même qu'il est nommé *Secretario de Comunicación y Transportes* en 2006 dans le gouvernement de Felipe Calderón Hinojosa.

Emilio Carrillo Gamboa a lui aussi développé sa carrière dans le secteur public. Il a notamment occupé le poste de directeur général de Telmex lorsque l'entreprise était encore sous contrôle étatique ainsi que celui d'ambassadeur du Mexique au Canada. Mais, en 1989, il fonde son propre cabinet d'avocat d'affaires et on peut légitimement supposer que ses liens avec le gouvernement sont nettement moins importants qu'auparavant.

Enfin, Jaime Sierra Pucha a lui aussi occupé des positions de pouvoir dans le champ politique avant la transition économique : de 1986 à 1988, il est *Subsecretario de Hacienda y Crédito Público* ; de 1988 à 1994, *Secretario de Comercio y Fomento Industrial*, en charge de la négociation de l'ALENA. Mais depuis, il travaille lui aussi dans son propre cabinet de conseil en stratégie, SAI Consultores, orienté principalement vers le secteur privé.

Si l'État ne semble pas jouer un rôle central dans le réseau d'entreprises, de nombreux administrateurs multiples non-actionnaires sont en revanche des « professionnels » détenteurs d'une expertise spécifique.

Plusieurs d'entre eux sont en effet issus de grands cabinets d'avocats et diplômés en droit. C'est le cas notamment de Emilio Carrillo Gamboa, Agustín Santamarina Vázquez, Alfonso Angoitia Noriega et Alexis Rozvar de la Torre, qui sont tous les quatre diplômés d'une licence de droit. Les deux premiers ont fondé parmi les plus grands cabinets d'avocats d'affaires du pays : Santamarina y Steta et Bufete Carrillo Gamboa ; le troisième a lui aussi créé son propre cabinet avant de faire carrière chez Televisa ; et le dernier est avocat chez White & Case, un grand cabinet international, fondé en 1901 aux États-Unis.

D'autres sont titulaires de diplômes en comptabilité et ont des postes élevés dans des grands cabinets d'audit ou d'experts-comptables. Ernesto Vega Velasco, diplômé en comptabilité de l'ITAM, a occupé des postes importants chez Grupo Desc et Walmex, mais est aujourd'hui à la tête de son propre cabinet d'avocat et d'audit, Vega & Asociados. Fernando Ruiz Sahagún est expert-comptable au sein du célèbre cabinet Chévez, Ruiz, Zamarripa y Cía ; Juan Manuel Canal Hernando a été lui aussi associé du cabinet Ruiz, Urquiza y Cía, représentant de Arthur Andersen au Mexique jusqu'en 1999. Il devient ensuite le président de Banco Compartamos, une banque de microcrédit présente, jusqu'en 2010.

Enfin, un grand nombre d'administrateurs multiples non-actionnaires a des liens avec le secteur financier.

Enrique Castillo Sánchez Mejorada a fait toute sa carrière dans la banque (Banamex, Nafin, Casa de Bolsa Inverlat, Grupo Financiero InverMéxico, Crédit Suisse First Boston) et a été co-acheteur, président et directeur général de Ixe Grupo Financiero jusqu'à la vente du groupe à Banorte en 2010. Il est, depuis, actionnaire de Banorte et vient d'être nommé président de Banamex en 2016.

Esteban Malpica Fomperosa fonde en 1971 la maison de courtage Accival et occupe des postes très importants dans le secteur bancaire. Il a été successivement directeur général adjoint de la *Bolsa Mexicana de Valores* (1992-1995) et de Grupo Financiero Banamex (1995-2011) même lorsque la banque passe sous le contrôle de Citigroup.

Guillermo Ortíz Martínez a, quant à lui, été le directeur général du Fonds Monétaire International (1984-1988), *Subsecretario* et *Secretario de Hacienda y Crédito Público* (1988-1998), gouverneur de la Banque centrale (1998-2010), puis président de Grupo Financiero Banorte (2010-2015), la seule grande banque encore sous contrôle mexicain.

La liste ne s'arrête pas là. Enrique Senior Hernández est directeur de Allen & Company au Mexique, l'une des principales banques d'investissement nord-américaine. David Martínez Guzmán est le fondateur de Fintech Advisory, un entreprise qui se dédie au rachat de la dette des pays en développement. Federico Reyes García occupe aujourd'hui un poste de direction chez Femsa, mais a fait partie de l'équipe de direction de Grupo Financiero Bancomer jusqu'en 1999. Enfin, Jaime Serra Puche, dont la carrière a déjà été évoquée plus haut, est nommé en 2018 président de la *Bolsa Mexicana de Valores*.

Ces administrateurs multiples influents dans le secteur financier ont par ailleurs, pour la plupart, un capital scolaire international : Esteban Malpica Fomperosa est diplômé d'un MBA de University of Notre Dame ; Enrique Senior Hernández et David Martínez Guzmán d'un MBA de Harvard University ; Guillermo Ortiz Martínez et Jaime Serra Puche d'un doctorat en économie de Stanford University et de Yale University. Il importe à ce titre d'évoquer la trajectoire de deux autres administrateurs multiples au statut bien particulier : Arturo Manuel Fernández Pérez, recteur de l'ITAM, et Alejandro Hernández Delgado, directeur du département d'économie de l'ITAM ; tous deux sont diplômés d'un doctorat en économie d'une université américaine, University of Chicago pour le premier et University of Rochester pour le second.

Ainsi, parmi les administrateurs multiples n'appartenant pas aux familles d'actionnaires majoritaires des grandes entreprises du pays, seuls quatre d'entre eux ont joué par le passé un rôle important sur le champ politique, tandis que sept d'entre eux sont à la tête de cabinets d'avocats ou d'audit et que huit d'entre eux ont des positions de pouvoir dans le monde de la finance, internationale notamment.

L'analyse de trajectoires nous permet donc d'affirmer que les administrateurs multiples au coeur du réseau d'entreprises mexicaines sont soit individus ayant une véritable expertise en droit des affaires et fiscalité ou ayant été à la tête d'une entreprise ou institution financière, soit des représentants des grands familles d'actionnaires majoritaires ayant une position de pouvoir dans le groupe familial. De manière générale, l'accès à une position de pouvoir dans le champ

économique semble faciliter l'invitation à siéger à de nombreux conseils d'administration. Ainsi, lorsque la manager « Guadalupe Philips Margain » est nommée à la tête de la restructuration de Empresas ICA, elle est aussitôt invitée à siéger dans deux autres conseils.

Ce constat confirme l'analyse développée au cours des chapitres précédents sur la montée en puissance des financiers et des avocats dans le champ du pouvoir économique mexicain, mais surtout sur la résistance du capitalisme familial. Les familles d'actionnaires majoritaires des principaux groupes privés du pays restent en effet au coeur du réseau et font preuve d'une forte cohésion. C'est ce qui explique avant tout la densité du réseau d'entreprises au Mexique.

Afin de comprendre les liens sociaux qu'entretiennent entre elles ces familles dans le champ du pouvoir économique et d'interroger la marginalité de certaines familles dans le réseau, nous proposons de réaliser un nouveau type d'analyse de réseaux : au lieu de mettre en lien des entreprises, nous allons mettre en lien des familles avec des entreprises. Quelles sont les familles au coeur et en marge du réseau ? Pourquoi ? Observe-t-on une évolution entre 2005 et 2015 ?

2. La cohésion clanique des grandes familles d'actionnaires majoritaires

Pour ce faire, nous avons identifié les « clans familiaux » auxquels appartiennent les différents administrateurs des entreprises du corpus en 2005, 2010 et 2015.

a. Le réseau d'entreprises en fonction des « clans familiaux »

La définition d'un « clan familial »

À l'origine, la notion de « clan », qui suppose la classification des membres d'une société autour d'unités mutuellement exclusives, a été développée par les partisans de la théorie évolutionniste au XIXe siècle qui cherchaient à définir les étapes initiales de l'évolution sociale (Maine, 1861; Morgan, 1877), puis par les ethnographes du début du XXe siècle qui voulaient identifier les fondements des liens sociaux dans les sociétés primitives (Durkheim, 1912 ; Lévi-Strauss, 1962). À la différence d'un lignage dont les membres prétendent connaître les

fondements généalogiques et avoir des liens de sang, le « clan » repose sur une parenté qui peut être fictive et reposer sur un mythe commun. Plus récemment, le terme de « clan » a d'ailleurs été « utilisé de manière métaphorique pour désigner tout groupe d'individus qui agissent les uns envers les autres de manière particulièrement proche et solidaire » (Burnham, 2015: 732).

C'est cette acception du terme « clan », souvent utilisée pour se référer à des groupes mafieux et à des groupes d'individus unis à une famille par des intérêts communs, que nous avons choisie ici. Par « clan », nous désignons ainsi les membres de la famille d'actionnaires majoritaires des grands groupes privés mexicains, mais aussi leurs amis proches et ceux qui ont travaillé pour eux sur une très longue durée que nous avons fixée arbitrairement à 25 ans.

Prenons l'exemple du « clan » formé autour de Claudio X. González Laporte, président directeur général de Kimberly-Clark de México. Il inclut son frère, Jesús González Laporte, mais aussi ses enfants : Guillermo et Pablo González Guajardo. Il comprend également ceux qui ont travaillé pendant plus de vingt-cinq ans au sein du groupe de la famille et qui ont développé des liens de confiance et de proximité avec le patriarche. Il s'agit dans ce cas de José Lois Prieto qui travaille chez Kimberly-Clark de México depuis 1956 ; du comptable Augusto Sergio Paliza Valdez qui y travaille pour sa part depuis 1972, date à laquelle Claudio X. González Laporte prend le contrôle du groupe ; et de Jorge Babatz García, ingénieur, qui y occupe des fonctions exécutives depuis au moins 1983.

Certains individus peuvent appartenir à plusieurs « clans ». Prenons quelques exemples. Fernando Elizondo Barragán est lié, d'un point de vue généalogique, à la famille Garza, actionnaire majoritaire du groupe Alfa où il a travaillé de 1979 à 1994, mais aussi à la famille Barragán, actionnaire majoritaire du groupe Arca Continental qui ne fait pas partie de notre corpus. Il est marié par ailleurs avec Verónica Ortiz Salinas, héritière de la famille des actionnaires de Grupo Elektra ; Fernando Elizondo Barragán est ainsi nommé directeur général de Grupo Salinas y Rocha de 1995 à 1997. Jaime Chico Pardo s'associe pour sa part avec Carlos Slim Helú et son frère Fernando Chico Pardo dans les années 1980 pour créer une maison de courtage, puis Grupo Financiero Inbursa. Il est donc lié à la famille Slim, mais il est également marié à María Servitje Montull, de la famille d'actionnaire de Grupo Bimbo, avec laquelle il a cinq enfants.

Cette notion de « clan » ne se prétend pas exhaustive. En effet, de nombreux liens d'amitié et de proximité sont insaisissables pour le chercheur qui ne peut que se baser sur les informations disponibles à propos des personnalités les plus médiatisées. Cette analyse de réseau d'entreprises en fonction des « clans familiaux » est donc minimale et masque l'existence de liens beaucoup plus nombreux.

La densité du réseau d'entreprises en fonction des « clans familiaux »

La constitution de la base de données à partir de laquelle a été réalisée l'analyse de réseaux grâce au logiciel Gephi repose sur le codage de chaque individu sur trois colonnes. La première liste les noms des individus, la seconde l'entreprise où ils siègent, la troisième le « clan » auquel ils appartiennent. Si l'individu siège dans plusieurs entreprises ou appartient à plusieurs « clans », la ligne est doublée afin de préciser la variation.

Lorsqu'un individu n'appartient à aucun « clan » connu, la mention « aucun » apparaît dans la colonne « clan ». Sur les 242 administrateurs des entreprises de notre corpus en 2015, c'est le cas de 83, soit un tiers exactement. Pour ne pas biaiser les résultats, nous les avons exclus de l'étude. Lorsqu'un individu appartient à un « clan » qui ne correspond pas à une famille d'actionnaires majoritaires d'une entreprise de notre corpus, nous avons tout de même fait le choix de les mentionner. Ainsi, notre base de données compte sur la présence du « clan » Aramburuzabala, la famille d'actionnaires majoritaires de Grupo Modelo, d'origine basque espagnole ; du « clan » Chedraui, la famille d'actionnaires majoritaires de Grupo Chedraui, d'origine syrienne et implantés à Veracruz ; du « clan » Espinosa, la famille d'anciens actionnaires majoritaires du groupe financier Bancomer, l'une des principales banques du pays avant la nationalisation ; du « clan » Michel, la famille d'actionnaires majoritaires de Liverpool, originaire du village français Barcelonnette, pour ne donner que quelques exemples.

En revanche, la base de données ne tient pas compte des « clans » étrangers, comme la famille Allen, fondatrice de la banque d'investissement Allen & Company aux États-Unis et dont nous comptons plusieurs représentants au sein de la base de données : Herbert Anthony Allen III, PDG de la banque et administrateur de Televisa, ainsi que Enrique Senior Hernández qui travaille pour la banque depuis 1973. L'objectif de cette analyse est en effet de comprendre la structure du réseau des entreprises mexicaines autour des « clans » familiaux nationaux. Pour la

même raison, nous avons exclu de cette seconde étude de réseau la seule entreprise sous contrôle étranger, Wal-Mart de México.

L'analyse a été réalisée pour trois années données — 2005, 2010 et 2015 — afin d'observer l'évolution de la place des grandes familles du corpus sur la période.

Tableau 76 : Structure du réseau clans-entreprises de notre corpus en 2005, 2010 et 2015

	2005	2010	2015
Nombre de firmes	14	14	14
Nombre de clans	25	21	25
Nombre de liens non valués	71	62	56
Nombre de liens valués	241	224	201
Nombre de composants	1	1	1
Nombre d'isolats	0	0	0
Diamètre⁷²	6	8	8

Source : élaboration propre à partir des résultats de notre analyse de réseaux sur le logiciel Gephi

L'absence d'isolats et l'existence d'un seul composant reflètent l'importance de la cohésion sociale entre les principaux « clans familiaux » et les entreprises qui leur sont liées. Le grand nombre de liens valués révèle par ailleurs qu'il existe une forte connectivité au sein du réseau. Les firmes et les « clans » font système et composent un milieu des affaires visiblement cohérent et cohésif.

L'étude de réseau entre les « clans familiaux » et les entreprises permet de porter un nouveau regard sur l'étude de réseau d'entreprises. En effet, ce n'est pas parce que certaines firmes sont isolées dans le réseau d'entreprises qu'elles ne sont pas, en réalité, reliées au reste du réseau de manière indirecte. Si Banorte constitue par exemple un isolat dans le réseau d'entreprises en 2010, elle est reliée cette même année à trois « clans familiaux » qui occupent une place centrale

⁷² Le calcul de la densité ne fait pas sens dans un réseau où des entités différentes — clans et entreprises — sont mis en relation. Le fait que les liens entre les entreprises soient toujours médiatisés par un clan explique par ailleurs que la mesure du diamètre soit doublée par rapport à celle du réseau d'entreprises.

dans le réseau clans-entreprises : les Garza et les Zambrano de Monterrey, mais aussi les Slim de Mexico. S'il n'existe pas d'administrateurs siégeant simultanément dans Banorte et une autre entreprise du corpus en 2010, plusieurs administrateurs de Banorte cette année-là appartiennent à des « clans » de familles d'actionnaires majoritaires d'autres groupes économiques du pays⁷³.

⁷³ Rodolfo Barrera Villarreal est vice-président de Banorte et son fils, Jesús L. Barrera Lozano, administrateur suppléant ; tous deux sont liés à la famille Zambrano, actionnaires majoritaires de Cemex, le groupe dont Rodolfo Barrera Villarreal a été directeur général de 1965 à 1985. Isaac Hamui Mussali est le fils de León Hamui Sultán, un immigré syrien au Mexique, et fait partie de la même communauté que Carlos Slim Helú, dont il a par ailleurs été l'ami. José Garza Montemayor est lié à la famille Garza, actionnaire majoritaire de Alfa et Femsá.

Figure 14 : Réseau d'entreprises et de clans familiaux en 2005

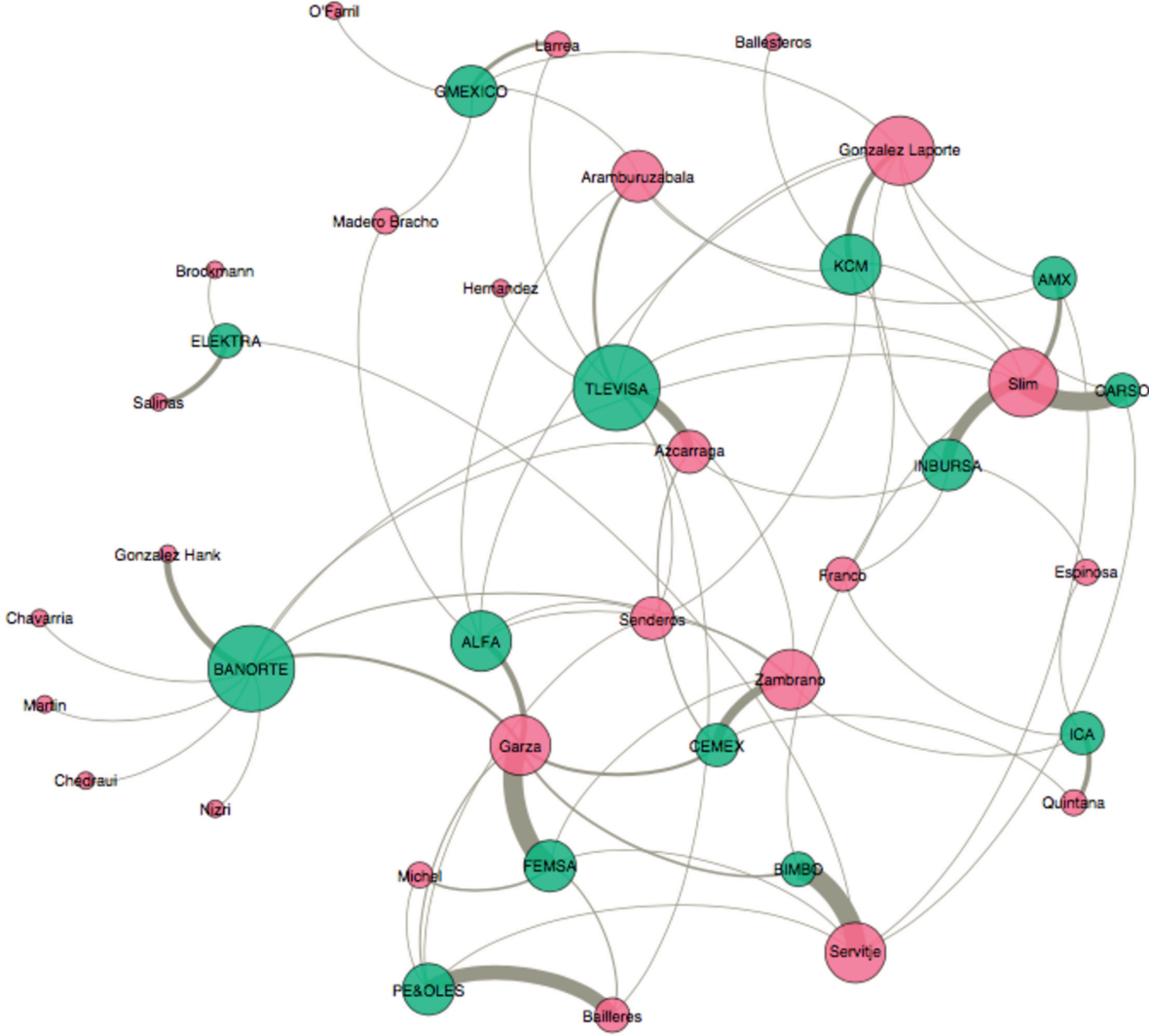


Figure 15 : Réseau d'entreprises et de clans familiaux en 2010

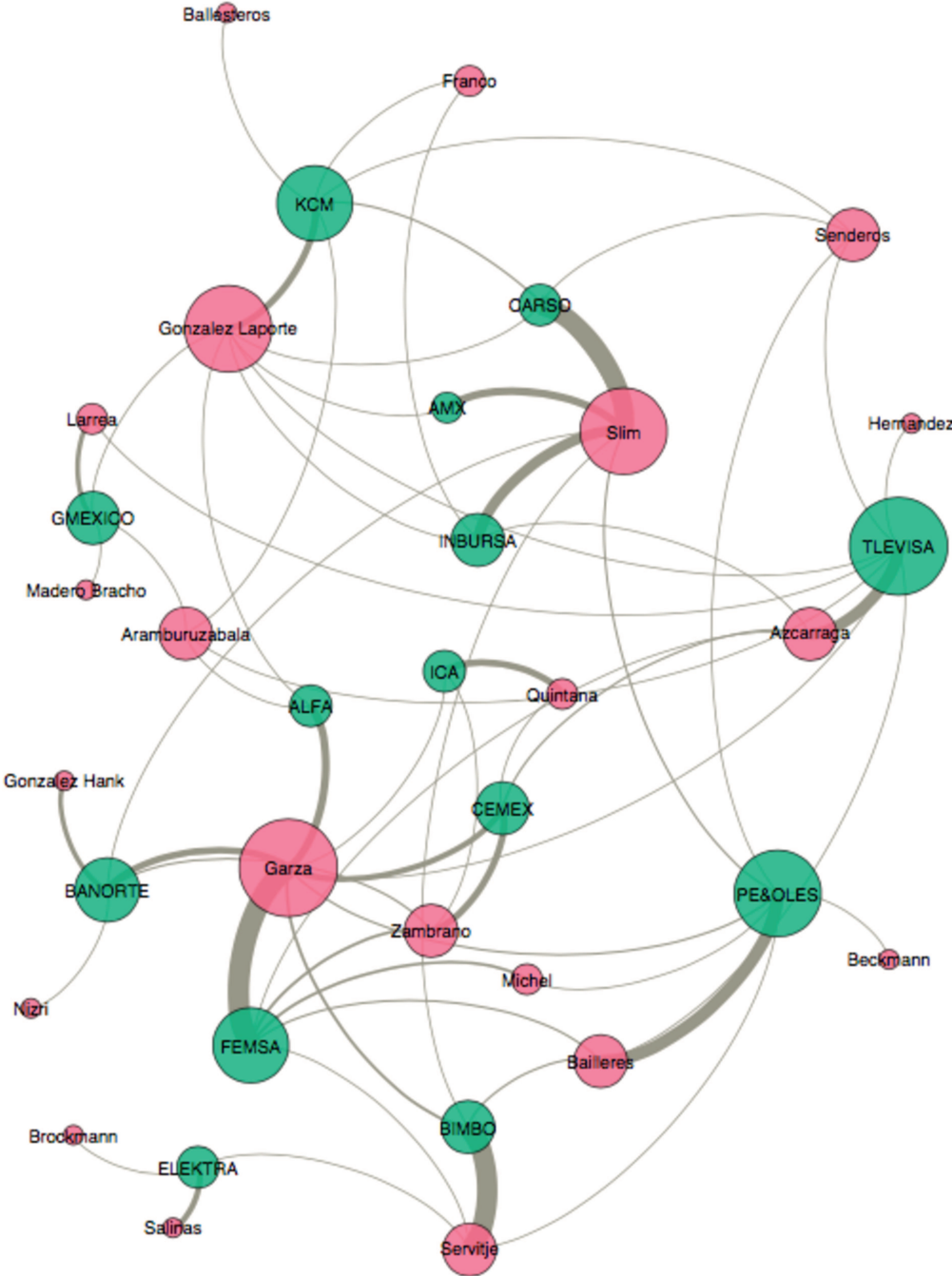
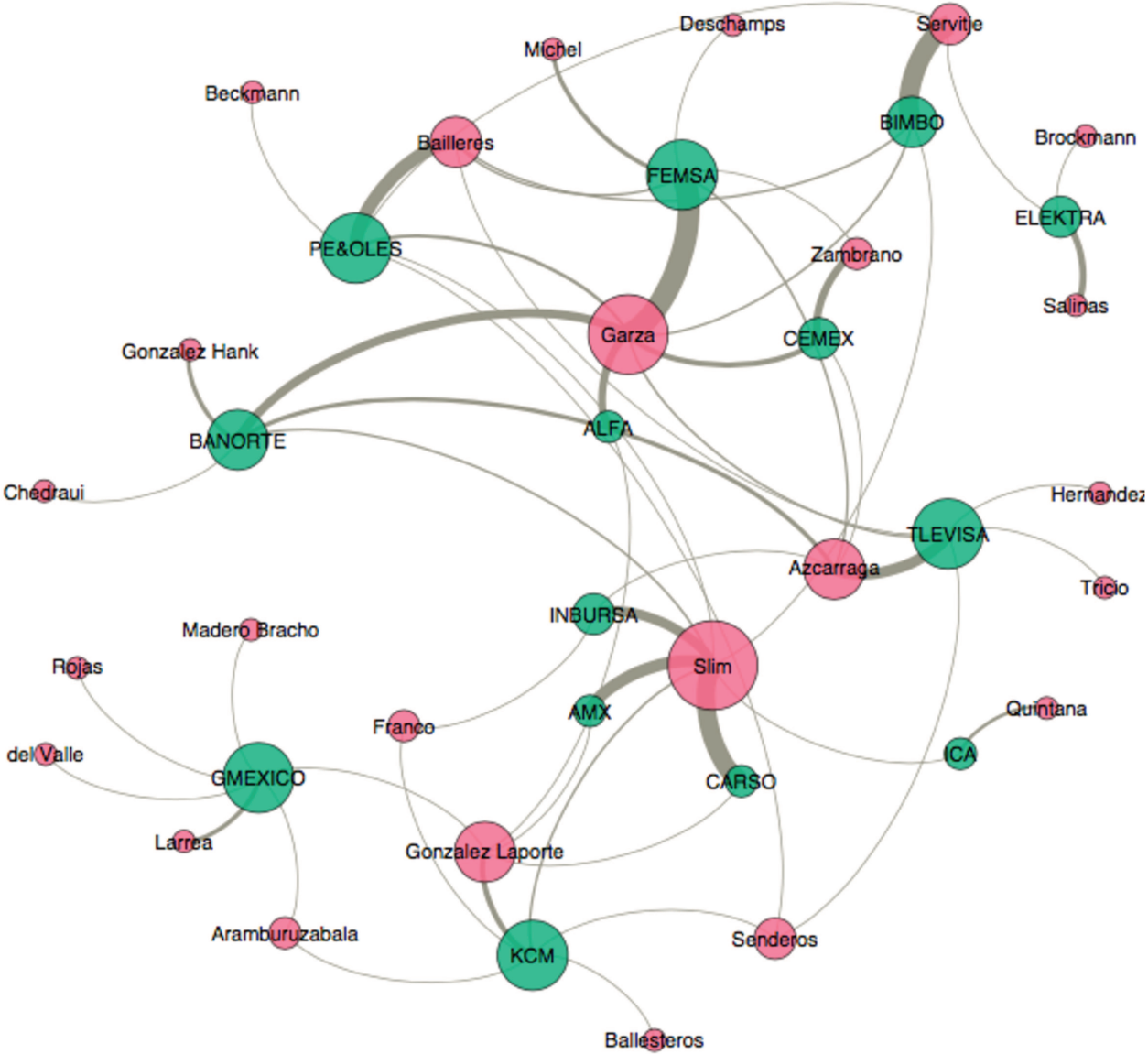


Figure 16 : Réseau d'entreprises et de clans familiaux en 2015



b. Les principaux « clans familiaux » au Mexique

Il importe de s'intéresser désormais plus précisément la structure du réseau. Quelles relations entretiennent les « clans » des familles d'actionnaires majoritaires des grands groupes économiques du pays entre elles ?

Les « clans » au coeur du réseau

Les « clans » les plus intégrés à l'ensemble du réseau sont ceux de la famille Garza de Monterrey — liée à six entreprises en 2005, huit en 2010 et sept en 2015 — et de la famille Slim — liée à sept entreprises en 2005 et 2010 et à huit en 2015. Il est vrai que ces deux familles sont les seules à être actionnaires majoritaires de plusieurs entreprises du corpus — Femsa et Alfa dans le premier cas ; América Móvil, Grupo Financiero Inbursa et Grupo Carso dans le seconde cas — ce qui renforce leur position dans le réseau.

Comme nous l'avons déjà vu plus haut, l'importance du « clan » González Laporte, actionnaire majoritaire de Kimberly-Clark, s'explique avant tout par la place centrale qu'occupe le patriarche — Claudio González Laporte, président à plusieurs reprises du CMHN — dans la communauté des affaires. On remarque par ailleurs que certains « clans » perdent en influence lorsque leur tête de file change. Ainsi, si les « clans » Zambrano et Servitje sont liés en 2005 à six entreprises du corpus, ils ne le sont plus qu'à deux et trois entreprises réciproquement en 2015. Or, en 2014, Lorenzo Hormisdas Zambrano Treviño, président directeur général de Cemex depuis 1995, décède ; et en en 2013, Roberto Servitje Sendra, fondateur de Grupo Bimbo, passe la présidence du groupe à son neveu, Daniel Servitje Montull.

Si l'ensemble des « clans » des grandes familles d'actionnaires majoritaires du pays se tiennent par la main, l'influence d'un « clan » semble s'expliquer en partie par le leadership du patriarche de la famille et son ancienneté dans la communauté des affaires. Il importe désormais d'observer les « clans familiaux » en marge du réseau.

Les « clans » en marge du réseau

La plupart des « clans familiaux » qui figurent en marge du réseau sont en réalité liés à des familles d'actionnaires majoritaires d'entreprises ne figurant pas dans notre corpus ; si les conseils d'administration des entreprises dont ils sont actionnaires majoritaires étaient incluses dans l'étude, ces familles retrouveraient une position centrale dans le maillage. C'est le cas selon les années des familles Beckmann (Grupo José Cuervo), Brockmann (Grupo Camino Real et Best Western), Chavarría (Grupo Transregio), Chedraui (Grupo Chedraui), Hernández (Grupo Herdez), Madero Bracho (Corporación San Luis), Nizri (différents groupes dans le textile), O'Farril (Grupo Novedades), Rojas (Grupo Rotoplas) et Tricio (Grupo Lala).

Il est intéressant en revanche d'observer que deux familles d'actionnaires majoritaires de groupes de notre corpus se retrouvent systématiquement en marge du réseau. En 2005, 2010 et 2015, aucun membre du « clan » Salinas (Grupo Elektra) ni du « clan » González Hank (Banorte) n'est invité à siéger dans autre entreprise du réseau. Or, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, il s'agit des familles qui entretiennent les connexions les plus directes avec les dirigeants politiques du pays.

Commençons par la famille González Hank. Carlos Hank González (père) est un ancien professeur d'école primaire, devenu maire de la ville de Toluca, puis gouverneur de l'État de Mexico et *Secretario de Turismo y Agricultura* sous le gouvernement de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994). Il est par ailleurs à la tête du Grupo Atlacomulco, un groupe d'hommes politiques du PRI originaires de l'État de México et pris dans de nombreux scandales de corruption. L'un de ses fils, Jorge Hank Rhon, fait lui aussi carrière en politique et est élu maire de la ville de Tijuana dans le Nord du pays. Quant à son fils aîné, Carlos Hank Rhon, président d'un consortium d'entreprises industrielles fondées par leur famille — le Grupo Hermès, il épouse Graciela González Moreno, la fille de Roberto González Barrera, né dans une famille pauvre du Nord du pays mais fondateur de l'empire de la tortilla, Grupo Gruma. En 1992, tandis que Roberto González Barrera rachète Grupo Financiero Banorte à l'État au moment de la privatisation des banques, Carlos Hank Rhon fonde un autre groupe financier, Grupo Financiero Interacciones ; les deux groupes fusionneront en 2018. Le fils de Carlos Hank Rhon et de

Graciela González Moreno, lui aussi baptisé Carlos Hank González (junior), est aujourd'hui à la tête de Grupo Financiero Banorte.

S'il descend par son père d'une lignée d'hommes politiques, son grand-père maternel, Roberto González Barrera, était lui aussi connu pour sa grande proximité avec les leaders politiques du pays. L'ancien directeur général de Banorte, Juan Manuel Quiroga, explique ainsi en entretien pourquoi ce dernier n'a jamais fait partie *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio* (CMHN) :

Il se déplaçait à un autre niveau. C'était un génie des relations publiques. Il avait des contacts partout. Et les portes s'ouvraient dans le secteur public comme dans le secteur privé quand il le souhaitait. C'était un intime du directeur du Banco de México et du Secretario de Hacienda y Crédito Público. Il connaissait tous les ministres. Tous. Le Consejo Mexicano de Negocio ne lui servait absolument à rien. C'était sa personnalité qui comptait. C'était le genre de personnes qui petit-déjeunait, déjeunait et dînait avec des gens. C'était épuisant. J'allais avec lui aux petit-déjeuners seulement. Je ne me rendais jamais aux déjeuners, mais parfois il m'invitait aux dîners et je terminais la journée éreinté. Lui, il avait une vitalité impressionnante et il adorait ça.

La proximité du « clan » González Hank avec le pouvoir politique se retrouve dans la composition du conseil d'administration de Grupo Financiero Banorte où entre 2000 et 2015 siègent trois « patrons d'État » : Everardo Elizondo Almaguer, sous-gouverneur du Banco de México jusqu'en 2008 ; Héctor Reyes-Retana y Dahl, directeur général de la banque de développement Bancomext jusqu'en 2007 ; et Olga Sánchez Cordero, ministre de la Cour Suprême de Justice.

Qu'en est-il de la famille Salinas ? Ricardo Salinas Pliego, président-directeur général de Grupo Salinas et Grupo Elektra, est lui aussi très proche du pouvoir politique. La fille unique de Salinas Pliego, Ninfa, est une ancienne députée et sénatrice du *Partido Verde Ecologista* et Ricardo Salinas Pliego entretient des relations étroites avec tous les partis politiques. Il affirme ainsi :

La partidocratie qui s'est abattue sur le Mexique est un très grand mal. Elle s'est enkystée et élimine toute possibilité de participation citoyenne. C'est pourquoi je n'éprouve aucune sympathie pour un parti politique en particulier, mais la politique est trop importante pour qu'on la laisse aux politiciens (Petrich, 2016 : 128).

La proximité des familles Salinas et Hank González avec le milieu politique devient particulièrement évidente lorsqu'en juillet 2018, le candidat de la gauche, Andrés Manuel López Obrador, honni de l'ensemble des familles d'actionnaires majoritaires des grands groupes du

pays, est élu président de la République. Ce dernier annonce en novembre 2018 la création d'un conseil de dirigeants d'entreprise, le *Consejo Asesor Empresarial*, auquel participent notamment Ricardo Salinas Pliego et Carlos Hank González, présidents respectifs de Grupo Elektra et Grupo Financiero Banorte. Parmi les autres membres du conseil, on ne trouve qu'un seul autre membre d'un « clan » d'une des familles d'actionnaires majoritaires des principaux groupes du corpus : Bernardo Gómez Martínez, vice-président de Grupo Televisa et ami d'enfance d'Emilio Azcárraga.

Est-ce que les membres des « clans » Salinas et Hank González ne siègent au conseil d'administration d'aucun autre grand groupe économique du pays parce qu'ils ne le souhaitent pas — leurs relations avec l'élite politique du pays leur assurant déjà une position privilégiée dans le champ du pouvoir — ou parce qu'ils n'y sont pas invités — les autres grandes familles du pays refusant de s'acoquiner avec des « clans » proches des politiques, y compris des plus à gauche — ? Nous ne sommes pas en mesure de répondre à cette question, mais il est clair que le degré de proximité avec le monde politique est à l'origine d'une légère scission entre les grandes familles de dirigeants d'entreprise du pays.

On remarque par ailleurs que deux autres « clans » se retrouvent en marge du réseau en 2015 : la famille Quintana, actionnaire majoritaire d'Empresas ICA, une entreprise alors au bord de la faillite et prise dans la tourmente de scandales financiers ; et la famille Larrea, actionnaire majoritaire de Grupo México, un groupe qui doit alors faire face sur la scène médiatique à sa responsabilité dans de nombreuses catastrophes environnementales, comme nous l'avons évoqué plus haut.

Il semble donc que les dirigeants se retrouvent en marge du réseau dès qu'ils sont liés à des scandales économiques, médiatiques ou politiques. Dans les statuts du CMHN en 1995, il était indiqué que ne pouvaient être admis dans l'organisation que des dirigeants reconnus pour leur « honorabilité, moralité, prestige et statut éminent dans la communauté des affaires » (Briz, 2002 : 22). Vingt ans plus tard, la situation a fort peu changé. La solidarité des « clans » familiaux semble conditionnée à la réussite et à la discrétion médiatique de ces derniers.

Contrairement à la plupart des pays d'Amérique latine, le réseau d'entreprises au Mexique est très dense. En dépit de la compétition accrue sur la scène économique depuis la fin du protectionnisme étatique, les présidents des grands groupes économiques du pays s'invitent mutuellement à siéger aux conseils d'administration de leurs entreprises au risque de partager des informations confidentielles sur leurs projets de croissance. Ces derniers ont par ailleurs tendance à convier dans leurs conseils, en tant qu'administrateurs indépendants, les quelques avocats d'affaires et experts-comptables des grands cabinets du pays, ainsi que les principaux dirigeants mexicains du secteur financier.

La densité du réseau d'entreprises au Mexique s'explique avant tout par la forte cohésion du milieu des affaires au Mexique. Non seulement les membres des grandes familles d'actionnaires du pays étudient dans les mêmes institutions et se marient entre eux, mais ils font également preuve d'une grande solidarité dans le domaine économique. Pour faire face à la concurrence internationale et défendre leurs intérêts auprès du gouvernement, ils ne cherchent pas à consolider leurs relations avec l'État comme le supposaient Salas-Porrás (2012) et Cárdenas (2016) ; en effet, les administrateurs multiples liés au secteur public sont rares et les organisations patronales se sont globalement affaiblies depuis une dizaine d'années. Ils cherchent en revanche à coordonner leurs intérêts et à maintenir leur cohésion afin d'assurer leur pérennité. Cela explique notamment pourquoi dès lors qu'un groupe se retrouve dans une situation de crise ou qu'une famille développe de manière autonome un réseau de relations politiques, ils perdent leur place centrale dans le réseau.

L'appartenance des deux tiers des dirigeants de notre corpus à un « clan familial », ainsi que l'étroite imbrication des principaux « clans » de l'élite économique mexicaine signent ainsi la résistance du capitalisme familial au Mexique.

CONCLUSION

Au terme de cette étude du champ du pouvoir économique mexicain, de ses acteurs — les dirigeants d'entreprise —, de ses organisations — les entreprises et les organisations patronales — et de ses réseaux — d'entreprise et de familles —, il convient de revenir sur les spécificités du capitalisme mexicain au début du XXI^e siècle.

a. Le capitalisme familial au Mexique

Fondés en famille à la fin du XIX^e ou dans la première moitié du XX^e siècle, les quinze groupes économiques de notre corpus ont été transmis sur deux, trois ou quatre générations et répondent aujourd'hui encore à des logiques propres au capitalisme familial. En dépit de l'ouverture du capital des entreprises aux marchés financiers, des familles locales d'actionnaires majoritaires conservent toujours le contrôle des firmes fondées par leurs ancêtres.

Le contrôle de grandes familles sur le capital et la gestion des entreprises

Si la protection du secret boursier nous empêche de déterminer la part exacte d'actions détenues par les descendants des familles fondatrices des entreprises de notre corpus, nous avons pu déterminer au cours de notre recherche que leur capital — à l'exception de celui des deux filiales de multinationales étrangères Wal-Mart de México et Kimberly-Clark de México — était encore contrôlé par des familles mexicaines ; ces dernières ont en effet mis en place plusieurs stratégies d'ordre financier et organisationnel.

D'un côté, les entreprises du corpus sont, pour la plupart, régies par une holding familiale qui ne génère pas d'activité propre autre que celle de la gestion des titres de ses filiales. Lorsque ce n'est pas le cas, la constitution d'une fiducie permet d'éviter la dispersion des actions de la famille et assure la cohésion des prises de décision.

De l'autre, afin de permettre à la famille de conserver le contrôle sans détenir la majorité absolue des actions, les entreprises du corpus, à l'exception de Elektra, proposent différentes catégories d'actions. Elles peuvent ainsi émettre en grande quantité des actions qui ne confèrent que des droits de vote limités, ce qui permet d'empêcher les actionnaires minoritaires de

participer aux décisions de gestion des entreprises (Hilferding, 1910 ; Chavarín, 2011 ; Hoshino, 2010). Il est par ailleurs possible d'émettre un grand nombre de *Certificados de Participación Ordinaria* (CPO) ou certificats de participation ordinaire qui donnent droit uniquement à des dividendes et non à des droits de vote.

En sus du contrôle du capital, les grandes familles d'actionnaires majoritaires des entreprises de notre corpus ont également gardé la mainmise sur la gestion de leurs sociétés.

Au total, en 2015, 70% des présidents et directeurs généraux des entreprises de notre corpus sont membres de la famille d'actionnaires majoritaires. À titre de comparaison, pour les sociétés du CAC40 en France, ce n'était le cas en 2005 que de 17% des directeurs généraux (Dudouet et Grémont, 2007). L'élaboration d'une typologie des dirigeants d'entreprise — en fonction du type de capital légitimant leur accès à des positions de pouvoir au sein du conseil d'administration ou de l'équipe de direction — nous a par ailleurs permis de déterminer l'importance des « héritiers » au sein du corpus. Ces derniers, qui sont actionnaires de l'entreprise familiale, représentent 38% des dirigeants d'entreprise mexicains. S'ils siègent tous au conseil d'administration et alternent parfois avec leurs frères et cousins entre des postes d'administrateur titulaire et suppléant, seuls 58% d'entre eux cumulent également des fonctions exécutives. Afin d'accorder aux multiples héritiers un rôle stratégique dans le groupe familial, les entreprises peuvent être réparties entre les différents descendants — comme dans la famille Slim — ou plusieurs héritiers peuvent être nommés conjointement à la tête de l'entreprise — comme dans la famille Larrea de Grupo México. Les héritiers peuvent également être nommés à des fonctions de direction de second rang, comme dans Empresas ICA, où l'on retrouve des fils Quintana à la tête de l'ensemble des grands départements et services de l'entreprise.

Quant aux dirigeants non-actionnaires des entreprises du corpus, nous avons montré qu'ils étaient nombreux à appartenir aux « clans » des familles d'actionnaires majoritaires. La notion de « clan » se réfère à tout groupe d'individus qui agissent les uns envers les autres de manière particulièrement proche et solidaire et désigne, dans notre étude, les amis proches de la famille ou les employés qui ont travaillé au sein du groupe familial depuis plus de vingt-cinq ans. En effet, une part importante des « managers » de notre corpus ont mené leur carrière au sein d'un même groupe familial et fait preuve de loyauté vis-à-vis de la famille d'actionnaires majoritaires.

Ils sont par ailleurs très peu nombreux à s'être expatriés, même temporairement, à l'étranger, ce qui montre que l'éloignement des réseaux nationaux représente un risque pour leur carrière.

Une logique familiale prévaut donc à l'octroi de fonctions de pouvoir dans le groupe, qu'il s'agisse du conseil d'administration ou de l'équipe de direction.

Les stratégies familiales, soumises à celles de l'entreprise

Les familles d'actionnaires majoritaires contrôlent ainsi tant le capital que la gestion de leurs entreprises, mais développent également des stratégies familiales — de fécondité et matrimoniales — afin de faire croître leur influence dans le champ du pouvoir économique.

L'élaboration de la généalogie de quatre familles mexicaines nous a permis d'interroger le rôle des descendants ne pouvant accéder à des fonctions de pouvoir dans le groupe familial. Certains d'entre eux se chargent de créer de nouvelles branches d'activité ou de nouvelles entreprises ; d'autres, les plus nombreux, développent des projets immobiliers ou des fonds d'investissement afin de faire fructifier le patrimoine de la famille ; d'autres encore font le choix de se lancer en politique. Si l'émancipation de certains héritiers du giron de l'entreprise familiale peut être envisagée d'après les entretiens comme un rejet ou un choix, une stratégie plus ou moins consciente d'expansion de l'empire économique familial semble exister également.

Les femmes des familles d'actionnaires majoritaires accèdent rarement aux fonctions de pouvoir au sein des entreprises ; elles représentent à peine 7 % des dirigeants mexicains de notre base de données. Dans une même logique de répartition des rôles entre les descendants, elles sont souvent destinées à développer les activités philanthropiques des groupes économiques et investissent tant les institutions culturelles que la sphère du social ; elles permettent ainsi aux grandes familles mexicaines d'avoir une sphère d'influence bien au-delà du champ économique. Par ailleurs, l'étude des généalogies montre qu'elles sont au coeur des stratégies matrimoniales ; l'homogamie est en effet très élevée au sein de l'élite économique. De nombreux mariages scellent ainsi des alliances entre de grands groupes du pays et assurent la concentration des richesses et du patrimoine. D'autres mariages, exogames cette fois-ci, semblent s'inscrire également dans une stratégie d'alliances politiques ou internationales.

Les stratégies familiales aident ainsi au développement des groupes économiques ; la famille et l'entreprise se consolident mutuellement.

La persistance du capitalisme familial se reflète enfin dans la densité du réseau d'entreprises au Mexique. L'étude de réseau entre les entreprises et les clans familiaux nous a permis de démontrer la forte cohésion de l'élite économique du pays. Dans un contexte économique de plus en plus compétitif, les familles d'actionnaires majoritaires des principaux groupes du pays se tiennent par la main et s'invitent mutuellement à siéger dans leurs conseils d'administration.

À l'évidence, la cohésion sociale des grandes familles n'est pas exempte de tensions. Nous avons ainsi évoqué les luttes entre « héritiers » pour accéder aux positions de pouvoir dans l'entreprise ou s'accaparer des parts plus importantes de l'héritage, mais aussi les conflits entre les différents « clans », notamment entre les Slim et Azcárraga dans les secteurs de la télévision et des télécommunications. Ces tensions ne remettent pourtant pas fondamentalement en cause la solidarité qui existe au sein et entre les familles d'actionnaires majoritaires.

Il importe par ailleurs de rappeler que notre corpus ne compte que des entreprises cotées à la *Bolsa Mexicana de Valores*, alors même que de nombreux grands groupes économiques privés mexicains de dimension familiale — comme Grupo Empresarial Angeles ou Grupo ADO — se refusent encore à entrer en bourse. On peut donc légitimement supposer que la résistance du capitalisme familial est encore plus marquée à l'échelle du pays.

b. Un capital hybride : familial, managérial et financiarisé

Si les logiques du capitalisme familial perdurent au Mexique, notre étude nous a permis de questionner son évolution dans un contexte de transition d'un modèle protectionniste à un modèle néolibéral, ouvert sur l'étranger et stimulé par la croissance des marchés financiers.

La remise en question du capitalisme familial et du capitalisme d'État au tournant du XXI siècle

Au début des années 1990, le Mexique s'aligne en effet sur le modèle économique et les pratiques des affaires promues par son voisin du Nord, les États-Unis, et remet en question les fondements du capitalisme familial, mais aussi du capitalisme d'État national.

Dès le début des années 1980, au moment de la crise de la dette mexicaine, la Banque mondiale et le Fonds monétaire international, sous l'influence du projet néolibéral des

économistes formés à Chicago University, conditionnent les emprunts du gouvernement mexicain à la mise en place de politiques visant au retrait de l'État de l'économie selon un paradigme baptisé « Consensus de Washington » par l'économiste John Williamson (1990) : libéralisation du commerce et de l'investissement étranger, privatisation des entreprises publiques, dérégulation des marchés financiers. Ces grandes réformes remettent en question le capitalisme d'État à la mexicaine. D'un côté, la plupart des entreprises du secteur public sont vendues et plusieurs d'entre elles passent aux mains de dirigeants de notre corpus, comme Teléfonos de México (Telmex) ou la mine de cuivre Cananea. De l'autre, les groupes économiques du pays cessent de compter sur les subsides et autres mesures de protection du gouvernement. Les dirigeants d'entreprise doivent désormais s'adapter aux nouvelles règles de la mondialisation et des marchés financiers sans l'intermédiation de l'État.

Pour faire face à la concurrence internationale dans un contexte d'ouverture radicale de l'économie, les grands groupes économiques s'ouvrent aux capitaux étrangers et développent des alliances stratégiques avec des entreprises étrangères, nord-américaines notamment⁷⁴. Pour s'adapter aux exigences de leurs partenaires nord-américains, les groupes familiaux mexicains professionnalisent leurs conseils d'administration et leurs équipes de direction, nomment des « managers » à la tête des différents départements, et réorganisent leurs groupes économiques selon une logique de concentration ou de diversification des activités et d'après un modèle de gestion multidivisionnelle (Chandler, 1977). L'influence des logiques manageriales nord-américaines semble ainsi remettre en question les fondements du capitalisme familial.

En parallèle, les grands groupes économiques commencent à internationaliser leurs activités et à devenir d'importantes multinationales. En 2015, les groupes économiques de notre corpus ont en moyenne des capacités de production dans plus de 15 pays. Par ailleurs, les cinq principales banques du pays sont vendues à des groupes financiers étrangers, à l'exception de Banorte dont le capital reste contrôlé par une famille mexicaine. Dans ce contexte, les grandes familles d'actionnaires majoritaires du pays voient leur cohésion nationale manquer de se fragiliser ; elles doivent désormais s'intégrer à des réseaux de dirigeants internationaux.

Enfin, dans les années 1990, les organisations internationales, et notamment l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), commencent également à

⁷⁴ En 1991, le Mexique est en effet le pays en voie de développement dans le monde qui reçoit le plus de capitaux étrangers (Basave, 2012 : 7) et en 1996, on dénombre 122 alliances stratégiques avec du capital étranger réalisés par 80 groupes mexicains (Basave, 1996 : 211).

promouvoir le développement des marchés financiers au Mexique et des mesures visant à protéger les bénéficiaires des actionnaires. Les règles de « gouvernement d'entreprise » et les normes de comptabilité internationales, inspirées des pratiques du monde des affaires aux États-Unis et des théories économiques néolibérales (Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen et Fama, 1983) s'imposent au Mexique au tournant du siècle. Ces nouvelles règles du jeu modifient la composition des conseils d'administration afin de rationaliser la gestion des entreprises et de contrôler l'emprise des « managers », mais aussi celle des actionnaires majoritaires sur les groupes économiques. L'objectif *in fine* est de défendre les intérêts de l'ensemble des actionnaires, et plus particulièrement des investisseurs institutionnels — banques, fonds de pension, fonds d'investissement — et étrangers, principalement nord-américains⁷⁵. Les règles du capitalisme financiarisé, fondées sur la restriction du contrôle des actionnaires majoritaires dans la gestion de l'entreprise, semblent ainsi aller à l'encontre d'un capitalisme familial.

L'adaptation des grandes familles nationales au capitalisme managérial et financiarisé

Si les grandes transformations de l'économie mexicaine au tournant du XXI^e siècle ont définitivement mis fin aux logiques du capitalisme d'État au Mexique, celles du capitalisme familial de dimension nationale ont en revanche résisté. Notre recherche a en effet permis de mettre en lumière les différentes stratégies d'adaptation des familles d'actionnaires majoritaires au Mexique face au nouveau modèle de capitalisme managérial et financiarisé, importé des États-Unis notamment.

Dans un premier temps, les familles d'actionnaires se sont managérialisées elles-mêmes. Nous avons en effet observé que les héritiers des grandes familles d'actionnaires majoritaires détiennent aujourd'hui un capital scolaire important. 93% des dirigeants de notre corpus sont diplômés du supérieur — 51% sont titulaires d'une licence, 34% d'une maîtrise et 7% d'un doctorat — et le parcours académique des « héritiers » et des « managers » de notre corpus est sensiblement équivalent. La frontière qui sépare les « héritiers » des « managers » selon les théories managériales — les premiers seraient dotés en capital économique, les seconds en

⁷⁵ En avril 2019, 34,6% de la valeur de la capitalisation de la bourse mexicaine correspond en effet à des actions détenues par des étrangers (*La Jornada*, 21 mai 2019) ; et le fonds étatsunien, Black Rock, arrivé au Mexique en 2008, détient en 2017 des actions de 69 entreprises de la BMV, ce qui en fait le plus grand investisseur du marché boursier mexicain (Ocaranza, 2018).

capital scolaire — s'estompe dans le cas mexicain. Le modèle de recrutement des grands dirigeants d'entreprise au Mexique repose ainsi en grande partie sur le capital scolaire comme outil de légitimation, même lorsqu'il s'agit de faire accéder un « héritier » à la tête de l'entreprise familiale. Le capital économique ne suffit plus à lui seul à justifier l'appartenance au monde des dirigeants d'entreprise. Ce phénomène de « professionnalisation » ou de « manageurialisation » des « héritiers » montre comment les familles d'actionnaires majoritaires se sont appropriées les ressources des « managers » pour légitimer leur maintien aux positions de pouvoir des entreprises familiales.

Dans un second temps, les familles d'actionnaires se sont internationalisées. 37% des dirigeants d'entreprise mexicains de notre corpus ont fait l'intégralité ou une partie de leurs études à l'étranger ; et la grande majorité d'entre eux a étudié aux États-Unis dans des universités de renom. La proportion augmente si l'on considère uniquement les « héritiers » ou les dirigeants ayant accédé aux principales positions de pouvoir dans le champ économique : les présidents et directeurs généraux de grands groupes. La formation à l'étranger permet ainsi aux futurs dirigeants mexicains d'acquérir un « capital social et culturel international » (Poupeau, 2004 ; Wagner, 2007), de maîtriser les codes du monde des affaires nord-américains, mais aussi de s'intégrer dans des réseaux d'élite transnationaux. De retour au Mexique, ils peuvent intégrer le modèle de management à l'américaine et les règles de gouvernement d'entreprise, également inspirée des pratiques du monde des affaires américain, à la gestion des entreprises familiales.

Mais en gérant leurs entreprises selon des logiques nord-américaines, les familles d'actionnaires majoritaires s'épargnent la présence de dirigeants étrangers dans leurs conseils d'administration et peuvent ainsi maintenir l'entre-soi national. Les fonds nord-américains, qui détiennent des parts importantes d'actions dans les entreprises de notre corpus, ne siègent jamais aux conseils d'administration ; ils sont en effet assurés du respect d'un modèle de gestion à l'américaine, orienté vers la maximisation du profit.

Par ailleurs, l'acquisition d'un capital scolaire américain permet aux grandes familles mexicaines de connaître les nouvelles règles du jeu, de se les approprier, et par là-même de les détourner. Nous avons en effet démontré comment des administrateurs « familiaux » ou « connexes » étaient souvent maquillés en administrateurs « indépendants » dans les rapports

annuels ; et comment les familles mexicaines préféraient faire appel dans leurs conseils à des avocats de cabinets nationaux, bien plus qu'à des consultants ou financiers internationaux.

Afin d'accéder aux marchés financiers et de prendre part à la mondialisation, les dirigeants d'entreprise mexicains appliquent les nouvelles règles du jeu, tout en les contournant pour préserver les logiques familiales d'administration et de gestion des firmes. Le maintien de la cohésion nationale se reflète notamment dans la marginalisation de Wal-Mart de México, filiale détenue par une multinationale étrangère, au sein du réseau d'entreprises au Mexique.

Les familles d'actionnaires majoritaires mexicains se servent ainsi de la financiarisation et de l'internationalisation de l'économie pour renforcer les logiques propres au capitalisme familial.

La consolidation des groupes en multinationales et leur entrée en bourse, loin d'entraîner une distanciation des actionnaires avec l'entreprise familiale — comme le laissaient entendre plusieurs dirigeants interviewés et la théorie manageurialiste —, permet au contraire d'assurer la cohésion familiale. La croissance des groupes à l'international assure la hausse du chiffre d'affaires général ; quant au recours aux marchés financiers, il permet de rémunérer en argent liquide les membres de la famille d'actionnaires majoritaires et de s'assurer qu'ils ne seront pas tentés de vendre leurs actions. Le fait que la hausse des dividendes ne soit pas indexée sur celle du chiffre d'affaires révèle en effet que l'objectif principal des groupes économiques étudiés est de rémunérer leurs actionnaires, et notamment les membres toujours plus nombreux de la famille. Le recours aux marchés financiers n'est pas uniquement stimulé par les besoins de financement comme voudrait le laisser entendre la théorie économique ; il assure l'enrichissement des familles et le maintien de leur cohésion.

Au terme de cette analyse, on comprend mieux pourquoi les dirigeants d'entreprise mexicains ont eux-mêmes impulsé auprès du gouvernement dans les années 1990 la mise en place d'un nouveau modèle économique. Le capitalisme mexicain aujourd'hui est un capitalisme « hybride » où les phénomènes de financiarisation et de manageurialisation renforcent les logiques traditionnelles du capitalisme familial.

c. Les enseignements de l'étude du capitalisme mexicain

Les spécificités du capitalisme mexicain nous permettent enfin d'interroger les grandes oppositions, présentées en introduction et mobilisées tout au long de la recherche, propres à l'étude des dirigeants d'entreprise dans des contextes occidentaux.

Tout d'abord, la structure du champ du pouvoir économique au Mexique remet en question l'existence d'un conflit entre les actionnaires et les « managers ». Tandis que les « héritiers » des familles d'actionnaires majoritaires s'approprient les ressources légitimes des « managers » en se dotant d'un capital scolaire élevé, les « managers » mexicains mènent des carrières de type « maison » qui révèlent une grande loyauté vis-à-vis des familles actionnariales et entraînent leur intégration au « clan ». Les actionnaires et les « managers » au Mexique ont ainsi des trajectoires académiques et professionnelles fort similaires et, loin d'être en proie à des conflits d'intérêts, ils semblent faire preuve d'une grande proximité.

Ensuite, le cas mexicain interroge les relations observées dans d'autres contextes entre les « patrons d'État » et les patrons du secteur privé. Si le passage du secteur public au secteur privé dans les années 1990 en pleine transition économique est un phénomène fréquent au Mexique, la présence de « patrons d'État » dans l'administration et la direction des grandes entreprises mexicaines est plus rare aujourd'hui. Seuls 34 dirigeants d'entreprise de notre corpus tirent leur légitimité de leur carrière au sein du secteur public et de leurs réseaux de collaboration avec le gouvernement. À l'inverse du cas français où l'on observe un investissement du champ économique par les « patrons d'État », notre étude montre qu'au Mexique ce sont plutôt les patrons du secteur privé qui investissent aujourd'hui le champ politique et l'administration publique. Depuis la fin du modèle « corporatiste », la démocratisation de la vie électorale et le retrait de l'État de l'économie, les dirigeants d'entreprise mexicains ont en effet mis en place de nouvelles stratégies afin de défendre leurs intérêts et d'influer sur les politiques publiques. De nombreux « héritiers » des familles d'actionnaires majoritaires entrent dans l'arène électorale, briguent des fonctions au sein de l'appareil d'État, et apportent leur soutien financier et médiatique aux partis et entreprises politiques. On assiste ainsi au Mexique, comme dans

d'autres pays du monde, à une perte d'autonomie des champs sociaux, ce que Gilles Dorronsoro appelle un « ré-encastrement du social » (2019).

Enfin, dans un contexte d'internationalisation — ou plutôt d'américanisation — de la formation des dirigeants d'entreprise mexicains, la frontière qui sépare les dirigeants étrangers des dirigeants nationaux s'estompe au Mexique ; et explique la présence de moins de 9% d'administrateurs étrangers dans les conseils d'administration des principaux groupes privés mexicains.

L'étude de la structure du champ du pouvoir économique mexicain, loin de révéler de grandes oppositions au sein de la communauté de dirigeants d'entreprise, met à jour au contraire leur forte homogénéité et cohésion sociale.

ANNEXES

ANNEXE 1 :

Index des tableaux

Tableau 1 : Les trente plus grandes entreprises mexicaines selon le classement d'*Expansión* et d'*América Economía* pour l'année 2013

Tableau 2 : Les quinze entreprises de notre corpus

Tableau 3 : Classement des plus grandes fortunes mexicaines par *Forbes*

Tableau 4 : Liste des informations reportées dans les trois tableaux de la base de données

Tableau 5 : Liste des entretiens menés entre 2016 et 2019 avec des dirigeants d'entreprise

Tableau 6 : Croissance du nombre d'entreprises publiques entre 1920 et 1982

Tableau 7 : Augmentation de la dette publique entre 1970 et 1982

Tableau 8 : Les banques existantes au Mexique de mai 1988 à mars 1992

Tableau 9 : Exemples de privatisation d'entreprises publiques entre 1989 et 1990

Tableau 10 : Les membres du CMHN bénéficiaires de la privatisation

Tableau 11 : Les types d'établissements enregistrés au Mexique

Tableau 12 : Part d'emplois générés par les différents types d'entreprises au Mexique

Tableau 13 : Part du PIB générée par les différents types d'entreprises au Mexique

Tableau 14 : Revenus des 50 plus grandes entreprises mexicaines en 2014

Tableau 15 : Chiffre d'affaires des 15 entreprises du corpus entre 2005 et 2015

Tableau 16 : Nombre d'employés des 15 entreprises du corpus entre 2005 et 2015

Tableau 17 : Les principaux groupes économiques mexicains au XXI^e siècle

Tableau 18 : Flux d'entrée et de sortie d'IDE au Mexique entre 1985 et 2015

Tableau 19 : Internationalisation productive de quelques groupes du corpus en 2005

Tableau 20 : Internationalisation productive de quelques groupes du corpus en 2015

Tableau 21 : Traités de libre-échange signés par le Mexique

Tableau 22 : Exportations depuis le Mexique entre 1993 et 2015

Tableau 23 : Structure de la dette de long-terme de quelques entreprises du corpus en 2005 et 2015

Tableau 24 : L'entrée en bourse des entreprises du corpus

Tableau 25 : Principaux actionnaires d'América Móvil au quatrième trimestre de 2005 et 2015 selon le logiciel Bloomberg

Tableau 26 : Liste de présence à l'Assemblée générale ordinaire d'actionnaires de Grupo Bimbo le 10 avril 2015

Tableau 27 : Part d'actions détenues par les actionnaires majoritaires des entreprises de notre corpus en 2015

Tableau 28 : Évolution des dividendes et du chiffre d'affaires entre 2005 et 2015

Tableau 29 : Évolution du cours des actions des entreprises du corpus à la BMV au 30 décembre 2005 et au 31 décembre 2015

Tableau 30 : Variables actives dans l'analyse du champ du pouvoir économique en France par Bourdieu et Saint-Martin (1978)

Tableau 31 : Variables actives dans l'analyse du champ du pouvoir économique en Inde par Naudet, Allorant et Ferry (2018)

Tableau 32 : Contributions des variables actives dans l'ACM sur le champ du pouvoir économique au Mexique

Tableau 33 : Typologie des dirigeants d'entreprise du corpus

Tableau 34 : Typologie des dirigeants mexicains en fonction des postes de pouvoir occupés

Tableau 35 : Liste des gouverneurs (2000-2015) issus du secteur privé

Tableau 36 : Parti politique des dirigeants d'entreprise ayant brigué des mandats électifs ou accédé à des fonctions ministérielles entre 2000 et 2015

Tableau 37 : Nationalité principale des dirigeants d'entreprise du corpus

Tableau 38 : Nationalité principale des dirigeants d'entreprise du corpus en fonction de leur décennie de naissance

Tableau 39 : Expérience professionnelle à l'étranger des dirigeants d'entreprise du corpus

Tableau 40 : Pays d'expatriation des dirigeants mexicains du corpus au cours de la carrière

Tableau 41 : Durée de l'expatriation des dirigeants mexicains au cours de leur carrière

Tableau 42 : Moment de l'expatriation des dirigeants mexicains au cours de leur carrière

Tableau 43 : Expatriation des dirigeants mexicains au cours de la carrière en fonction de leur décennie de naissance

Tableau 44 : Formation académique à l'étranger des dirigeants mexicains du corpus

Tableau 45 : Pays des formations académiques à l'étranger des dirigeants mexicains du corpus

Tableau 46 : Universités des USA choisies par les dirigeants d'entreprise du corpus en Licence

Tableau 47 : Universités des USA choisies par les dirigeants d'entreprise du corpus en Master

Tableau 48 : Position de pouvoir des dirigeants mexicains du corpus en fonction de leur formation académique à l'étranger

Tableau 49 : Application des règles du gouvernement d'entreprise dans les sociétés du corpus en 2005

Tableau 50 : Application des règles du gouvernement d'entreprise dans les sociétés du corpus en 2015

Tableau 51 : Nombre et noms des comités spécialisés des conseils d'administration des sociétés du corpus en 2005

Tableau 52 : Séparation des fonctions dans les entreprises du corpus en 2005 et 2015

Tableau 53 : La transmission familiale des entreprises du corpus par le poste de président

Tableau 54 : Les trajectoires professionnelles des héritiers du corpus

Tableau 55 : Nombre de femmes parmi les dirigeants d'entreprise de notre corpus

Tableau 56 : Présence de femmes dans les conseils d'administration des entreprises de notre corpus en 2005 et 2015

Tableau 57 : Type de trajectoire des femmes dirigeantes d'entreprise du corpus

Tableau 58 : Positions de pouvoir des femmes dirigeantes de notre corpus

Tableau 59 : Niveau d'études des dirigeants d'entreprise mexicains

Tableau 60 : Types d'études des dirigeants d'entreprise mexicains en licence

Tableau 61 : Types d'études des dirigeants d'entreprise mexicains en maîtrise et doctorat

Tableau 62 : Types d'études des dirigeants d'entreprise mexicains en fonction de leur décade de naissance

Tableau 63 : Classement QS des établissements d'éducation supérieure au Mexique en 2015

Tableau 64 : Pays des établissements fréquentés par les dirigeants d'entreprise mexicains au niveau licence

Tableau 65 : Types d'établissements fréquentés au Mexique par les dirigeants d'entreprise mexicains au niveau licence

Tableau 66 : Établissements fréquentés au Mexique par les dirigeants d'entreprise mexicains au niveau licence selon leur décade de naissance

Tableau 67 : Types d'établissements fréquentés au Mexique par les dirigeants d'entreprise mexicains au niveau maîtrise ou doctorat

Tableau 68 : Trajectoires professionnelles des « managers » de notre corpus selon leur nationalité

Tableau 69 : La place du secteur financier dans la carrière des « héritiers » et « managers » de nationalité mexicaine de notre corpus

Tableau 70 : La place des cabinets dans la carrière des « héritiers » et « managers » de nationalité mexicaine de notre corpus

Tableau 71 : Évolution du réseau des entreprises cotées en bourse au Mexique entre 1981 et 2010

Tableau 72 : Structure du réseau des plus grandes entreprises mexicaines en 2012

Tableau 73 : Structure du réseau d'entreprises de notre corpus en 2005, 2010 et 2015

Tableau 74 : Nombre de sièges occupés par les administrateurs multiples au sein de notre corpus en 2005, 2010 et 2015

Tableau 75 : Les administrateurs multiples les plus influents selon Forbes en 2015 ne figurant pas dans notre étude de réseau

Tableau 76 : Structure du réseau clans-entreprises de notre corpus en 2005, 2010 et 2015

ANNEXE 2 :

Index des figures

- Figure 1 : Structure du système financier mexicain selon l'épargne (2017)
- Figure 2 : Évolution de la structure du système financier selon l'épargne au Mexique entre 2005 et 2015
- Figure 3 : Modalités actives sur l'axe 1 dans le plan 1-2
- Figure 4 : Modalités actives sur les axes 1 et 2 dans le plan 1-2
- Figure 5 : Graphique du nuage des individus sur le premier plan factoriel
- Figure 6 : Modalités actives sur l'axe 3 dans le plan 1-3
- Figure 7 : Graphique du nuage des individus sur le second plan factoriel
- Figure 8 : Projection des trois classes d'individus sur le plan 1-2
- Figure 9 : Projection des trois classes d'individus sur le plan 1-3
- Figure 10 : Le processus de succession au sein d'une entreprise familiale
- Figure 11 : Réseau d'entreprises du corpus en 2005
- Figure 12 : Réseau d'entreprises du corpus en 2010
- Figure 13 : Réseau d'entreprises du corpus en 2015
- Figure 14 : Réseau d'entreprises et de clans familiaux en 2005
- Figure 15 : Réseau d'entreprises et de clans familiaux en 2010
- Figure 16 : Réseau d'entreprises et de clans familiaux en 2015

ANNEXE 3 :

Glossaire

A.

Acuerdo de Integración Comercial Perú-México — Accord d'intégration commerciale entre le Pérou et le Mexique signé en 2011

Acuerdo de Libre Comercio entre México y Israel — Accord de libre-échange entre le Mexique et l'Israël signé en 2000

Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica — Accord de partenariat transpacifique signé en 2016

Administradores de Fondos para el Retiro (Afore) — Fonds de pension créés en 1997

Administración Pública Federal Paraestatal — Administration publique fédérale paraétatique en charge des entreprises du secteur public

Alianza entre México y Panamá — Alliance entre le Mexique et le Panama signé en 2014

Alianza Popular, Nacional y Democrática para la Producción — Alliance populaire, nationale et démocratique pour la production signée avec les dirigeants d'entreprise en 1976

Asociación de Banqueros de México (ABM) — Association des banquiers du Mexique

Asociación Cívica Nacional Revolucionaria — Association civique nationale révolutionnaire

Asociación del Mercado de Valores — Association du marché boursier

Asociación Mexicana de Casas de Bolsa — Association mexicaine des maisons de courtage

Asociación Mexicana de Vendedores de Automóviles — Association mexicaine de vendeurs d'automobiles

Asociación Nacional de Profesionales del Cabildeo y Asuntos Públicos (PROCAB) — Association nationale des professionnels du lobbying et des questions publiques

Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) — Association nationale des magasins en libre-service et des grands magasins

B.

Banco de México — Banque centrale du Mexique

Bank for International Settlements — Banque des règlements internationaux

Bolsa Institucional de Valores (BIVA) — Bourse institutionnelle de valeurs, seconde place boursière au Mexique, créée en 2017

Bolsa Mexicana de Valores (BMV) — Bourse mexicaine de valeurs, première place boursière au Mexique créée dans les années 1930

Business International Roundtable — Cercle international des hommes d'affaires, organisation patronale des plus importants dirigeants d'entreprise aux États-Unis

C.

Cámara de Comercio y Tecnología México-China — Chambre de commerce et de technologie entre le Mexique et la Chine

Cámara Minera de México (Camimex) — Chambre des mines au Mexique

Cámara Nacional del Cemento (Canacem) — Chambre nationale du ciment

Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México (Canainpa) — Chambre nationale de l'industrie du pain au Mexique

Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CMIC) — Chambre nationale de l'industrie de la construction

Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda (Canadevi) — Chambre nationale de l'industrie du développement et de la promotion immobilière

Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión (CIRT) — Chambre nationale de l'industrie de la radio et de la télévision

Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacindra) — Chambre nationale de l'industrie de la transformation

Centro de Competitividad en México — Centre de recherche sur la compétitivité au Mexique

Centro de Estudios Económicos del Sector Privado — Centre d'études économiques du secteur privé

Centro de Investigaciones Económicas del Sector Privado — Centre de recherches économiques du secteur privé

Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) — Centre de recherche sur la place de la femme dans la haute-direction

Certificados de Participación Ordinaria (CPO) — Certificats de participation ordinaire, types d'émission sur les marchés boursiers mexicains

Certificados de la Tesorería de la Federación — Bons du trésor mexicains

Código de Comercio — Code du commerce

Código de Minería de la Nación — Code sur le secteur minier

Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo — Code des meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, publié au Mexique pour la première fois en 1999.

Comisión de Cabildeo — Commission du lobbying

Comisión Económica para América Latina (CEPAL) — Commission économique pour l'Amérique latine de l'ONU.

Comisión de Enlace Legislativo — Commission de relations avec le pouvoir législatif

Comisión Federal de Competencia Económica (CFC) — Commission fédérale de régulation de la concurrence économique

Comisión Federal de Electricidad (CFE) — Commission fédérale d'électricité, l'entreprise nationale de production et distribution d'électricité

Comisión Nacional Bancaria de Valores (CNBV) — Commission nationale bancaire de valeurs, organe gouvernemental en charge de la régulation des marchés boursiers

Comisión Nacional Tripartita — Commission nationale tripartite, créée en 1971 par le gouvernement mexicain pour concilier les intérêts des différentes fractions de la société

Comisión Nacional de Caminos — Commission nationale des routes

Comisión Reguladora e Inspectorá de Instituciones de Crédito — Commission de régulation et d'inspection des établissements de crédit

Comité de Mejores Prácticas Corporativas — Comité des meilleures pratiques d'entreprise, en charge de la définition des règles de gouvernement d'entreprise au sein du CCE.

Compañía de Luz y Fuerza del Centro — Compagnie de lumière et force du Centre, la première compagnie d'électricité dans le pays

Confederación de Cámaras de Comercio de los Estados Unidos Mexicanos (Concanaco) — Confédération des chambres de commerce des États-Unis du Mexique

Confederación de Cámaras Industriales (Concamin) — Confédération des chambres de l'industrie

Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) — Confédération patronale de la République mexicaine, l'unique syndicat patronal au Mexique

Consejo Asesor del Tratado de Libre Comercio — Conseil en charge des négociation du traité de libre-échange pour l'Amérique du Nord, ALENA

Consejo Coordinador Empresarial (CCE) — Conseil coordinateur des entreprises, organisation parapluie chapeautant l'ensemble des organisations patronales du secteur privé

Consejo Ejecutivo de Empresas Globales — Conseil exécutif des multinationales implantées au Mexique

Consejo Mexicano de Hombres de Negocio (CMHN) — Conseil mexicain des hommes d'affaires, , organisation patronale des plus importants dirigeants d'entreprise au Mexique

Consejo Mexicano de Negocio (CMN) — Conseil mexicain des affaires, nom du CMHN depuis 2015

Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF) — Conseil mexicain sur les normes d'information financière

Consejo Nacional de Turismo Mexicano — Conseil national du tourisme mexicain

Consejo de Relaciones Públicas de la Iniciativa Privada Pro México — Conseil des relations publiques de l'initiative privée au Mexique

Constitución Política de la República Mexicana — Constitution politique de la République mexicaine de 1857

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos — Constitution politique des États-Unis du Mexique de 1917

Consulado de Comerciantes de México — Consulat de commerçants du Mexique, monopole du commerce intérieur et extérieur à l'époque coloniale

Coordinadora de Organizaciones Empresariales para el Comercio Exterior (COECE) — Coordination des organisations patronales sur les questions de commerce extérieur

D.

Dirección de Cabildeo — Direction du lobbying

E.

Ejército Constitucionalista — Armée créée pendant la révolution mexicaine par Venustiano Carranza

Ejército Zapatista de Liberación Nacional — Armée zapatiste de libération nationale, faction révolutionnaire basée au Chiapas

Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo — Enquête nationale sur l'emploi

Exchange Traded Funds — Fonds de placements en valeurs mobilières négociées en bourse

F.

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales — Faculté de sciences politiques et sociales

Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA) — Fonds du gouvernement pour compenser les risques liés aux taux de change, créé en 1983 pour aider les entreprises pendant la crise de la dette

Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) — Fonds bancaire pour la protection de l'épargne, créé par le gouvernement créé en 1990 pour venir en aide aux banques mexicaines

Frente Democrático Nacional — Coalition de forces politiques créée en 1988 peu de temps avant les élections présidentielles, ancêtre du parti PRD

G.

Global Corporate Governance Forum (GCCF) — Forum mondial du gouvernement d'entreprise

Gobernador — Poste de gouverneur dans l'un des différents États fédérés du Mexique

I.

Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) — Institut fédéral des télécommunications

Instituto de Investigaciones Eléctricas — Institut de recherche en électricité

Instituto de Investigaciones Nucleares — Institut de recherche en énergie nucléaire

Instituto de Investigaciones Siderúrgicas — Institut de recherche en sidérurgie

Instituto de Investigaciones Sociales - Institut de recherche sur la société

Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) — Institut mexicain de la compétitivité

Instituto Mexicano de Gobernabilidad Corporativa (IMGC) - Institut mexicain de gouvernement d'entreprise, créé en 2001

Instituto Mexicano del Petróleo — Institut mexicain du pétrole

Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) — Institut mexicain de la sécurité sociale, institution gouvernementale en charge de la protection sociale

Instituto de las Mujeres — Institut des femmes

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) — Institut national de statistique et géographie

Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) — Institut panaméricain de haute-direction d'entreprise, business school créée au Mexique en 1967 par un groupes d'hommes d'affaires

Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) — Institut technologique autonome du Mexique, université créée en 1946 par l'homme d'affaires Raúl Baillères Chávez

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) — Institut technologique des études supérieures de Monterrey, université créée en 1943 par Eugenio Garza Sada

International Accounting Standards Board (IASB) — Bureau international des normes de comptabilité, créé en 2001

International Accounting Standards Committee (IASC) — Comité international des normes de comptabilité, créé en 1973

L.

Ley de Asociaciones Público Privadas — Loi sur les partenariats public-privé publiée le 16 janvier 2012

Ley de Atribuciones del Ejecutivo en Materia Económica — Loi sur les attributions de l'exécutif en matière économique publiée en 1944

Ley Bancaria — Loi bancaire publiée en 1941

Ley de Cámaras de Comercio — Loi sur les chambres de commerce publiée en 1969

Ley de Cámaras de Comercio e Industria — Loi sur les chambres de commerce et d'industrie publiée en 1936

Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones — Loi sur les chambres d'entreprises et leurs confédérations publiée le 20 janvier 2005

Ley Federal de Competencia Económica — Loi fédérale pour la concurrence économique publiée le 23 mai 2014

Ley Federal de Radio y Televisión — Loi fédérale de la radio et de la télévision publiée le 19 janvier 1960

Ley Federal de Telecomunicaciones (LFT) — Loi fédérale des télécommunications publiée le 7 juin 1995

Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión — Loi fédérale des télécommunications et de la radiodiffusion publiée le 14 juillet 2014

Ley de Fomento de Industrias de Transformación — Loi de promotion des industries de la transformation publiée le 22 mai 1952

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres — Loi général pour l'égalité homme-femme publiée le 2 août 2006

Ley General de Instituciones de Crédito — Loi générale sur les établissements de crédit, publiée le 19 mars 1897

Ley General de Partidos Políticos — Loi générale sur les partis politiques, publiée le 23 mai 2014

Ley General de Sociedades Mercantiles — Loi générale sur les sociétés marchandes, publiée le 4 août 1934

Ley de Industrias Nuevas y Necesarias — Loi sur les industries nouvelles et nécessaires publiée en 1955

Ley de Inversión Extranjera — Loi sur l'investissement étranger publiée le 27 décembre 1993

Ley del Mercado de Valores — Loi sur les marchés boursiers publiée en 1975

Ley Minera — Loi sur le secteur minier publiée le 26 juin 1992

Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Extranjera — Loi pour promouvoir les investissements mexicains et réguler les investissements étrangers publiée le 26 décembre 1972

Ley Reglamentaria de Bolsas — Loi réglementant les places boursières publiée en 1933

M.

Memorándum de Entendimiento Comercial — Protocole d'entente commerciale

México, ¿Cómo vamos? — Mexique, comment allons-nous ?, think tank mexicain

Movimiento Regeneración Nacional (Morena) — Mouvement de régénération nationale, parti politique de gauche créé en 2011 autour de la figure de Andrés Manuel López Obrador

N.

Nacional Financiera (Nafin) — Financement nationale, banque de développement créée en 1934

O.

Observatorio Nacional Ciudadano — Observatoire national citoyen, think tank

P.

Pacto de Solidaridad Económica (PSE) — Pacte de solidarité économique signé par le gouvernement, les dirigeants d'entreprise et les syndicats en 1988

Partido de Acción Nacional (PAN) — Parti d'action national, parti politique conservateur créé en 1939

Partido Nacional Antireeleccionista (PNA) — Parti national anti-réélection, ancien parti créé en 1909

Partido de los Pobres — Parti des pauvres, créé en 1967 et dissous en 1974

Partido de la Revolución Democrática (PRD) — Parti de la révolution démocratique, parti politique de gauche créé en 1989

Partido Revolucionario Institucional (PRI) — Parti révolutionnaire institutionnel, parti politique créé en 1929 par l'ancien président Plutarco Elías Calles et au pouvoir sans interruption jusqu'en 2000

Partido Verde (PV) — Parti vert, parti politique créé en 1986 par Jorge González Torres

Procuraduría Federal del Consumidor — Bureau fédéral de protection du consommateur

Programa Especial de Mejora de la Gestión — Programme spécial d'amélioration de la gestion, présenté par le gouvernement mexicain en 2008-2012

Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE) — Programme immédiat de récupération économique, établi par le gouvernement en décembre 1982 pendant la crise de la dette

R.

Red Federal de Microondas — Réseau fédéral de micro-ondes pour les télécommunications créé en 1968

S.

Secretaría — Ministère

Secretario — Ministre

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación — Ministère de l'agriculture, de l'élevage, du développement rural, de la pêche et de l'alimentation

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial — Ministère du commerce et de la promotion industrielle

Secretaría de Comunicaciones y Transportes — Ministère des communications et des transports

Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano — Ministère du développement agricole, territorial et urbain

Secretaría de Economía — Ministère de l'économie

Secretaría de Energía — Ministère de l'énergie

Secretaría de Gobernación — Ministère de l'intérieur

Secretaría de Hacienda y Crédito Público — Ministère des finances

Secretaría de Industria y Comercio — Ministère de l'industrie et du commerce

Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales — Ministère de l'environnement et des ressources naturelles

Secretaría de la Reforma agraria — Ministère de la réforme agricole

Secretaría de Relaciones Exteriores — Ministère des affaires étrangères

Secretaria de Turismo — Ministère du tourisme

Senate Office of Public Records (OPR) — Bureau d'enregistrement du Sénat

Sistema Financiero de Fomento — Système financier de promotion qui comprend les banques de développement du pays

Sistema de Información Empresarial de México (SIEM) — Système d'information sur les entreprises au Mexique

Sistema de Información Legislativa (SIL) — Système d'information législative

Subsecretario — Ministre adjoint

Supreme Corte de Justicia — Cour suprême de justice

T.

Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLC) — Traité de libre-échange de l'Amérique du Nord, traduit par les sigles ALENA en français et entré en vigueur le 1er janvier 1994

Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM) — Traité de libre-échange entre le Mexique et l'Union européenne, signé le 23 mars 2000

Tratado de Amistad, Comercio y Navegación — Traité d'amitié, de commerce et de navigation

U.

United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD) — Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED) créée en 1964

Universidad Nacional Autónoma de México — Université nationale autonome du Mexique, la principale université d'Amérique latine, fondée au Mexique en 1910

ANNEXE 4 :

Les rangs des entreprises de l'IPC à chaque 1er janvier entre 2000 et 2015⁷⁶

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ARCA			14		20	21	23	20			33	15	16	18	19	21
ALFA	21	24	22	14	14	14	16	17	23	17	8	10	8	8	8	8
ALPEK													27	30	34	
ALSEA									34			34	30	28	28	23
AMTEL			10	7	5	5	3									
AMX		6	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
APASCO	19	17	16	13												
ARA	25	26	29	25	25	27	25	28	31	31	28	35				
ASUR							30		25		30	21	22	17	16	15
AXTEL									31	29	31	32				
AZTECA	17	22	24	22	22	25	28	32	24	30	24	26	29			
BANACCI	4															
BIMBO	13	9	12	12	12	13	13	13	10	12	12	12	15	14	13	13
BOLSA										32	32	30	26	32	32	
CEL		30	37	34	32											
CEMEX	6	5	3	4	4	3	4	3	9	5	6	9	7	6	5	7
CHDRAUI											28	31	33	33		
CICSA							32	34	33							
CIE	22	25	30	27	27	31										
COMERCI	29	29	35	30	30	33	31	33	36	35	34	27		23	24	25
COMPAR T									29	21	17	20	23	24		
CONTAL		18	21	24	23	26										
DESC	32	30	33	33		35										
ELEKTR	28	30	23	21	16	20	20	15	6	6	16	6	17	15	12	22
FEMSA	10	11	9	11	11	10	11	12	11	8	4	3	3	2	2	1
GAP								23	27	25	23	18	21	25	23	10

⁷⁶ En gras figurent les entreprises du corpus.

GCARSO	9	10	11	10	9	8	9	8	8	13	10				27	26
GENTERA															22	20
GEO	33	35	34	26	26	24	21	25	28	26	19	28	31			
GFAMSA								30	35							
GFBB	7	4	6	8												
GFINBUR	8	8	8	9	8	11	12	11	4	9	9		10	11	9	14
GFNORT	24	19	20	15	13	12	10	10	13	11	7	7	6	3	4	5
GFREGIO														35	35	32
GISSA	27		28	28												
GMEIXIC		20	25	17	10	9	8	4	6	3	3	5	4	7	6	6
GMODEL	15	13	13	15	19	17	16	22	18	18	13	11	13			
GRUMA		28				28	27	26			35	32	32	26	18	15
GSANBO	18	16	19		21									34		
HOMEX						23	23	20	22	23	22	23	33			
HYLSAM	31				24											
ICA		30	36	32	28	29	29	18	30	24	20	21	24	27	33	34
ICH							26	26		27	27		25	29	31	32
IDEAL						16	18	16	17							
IENOVA														31	30	29
KIMBER	16	12	15	18	17	17	21	23	19	20	14	13	14	12	14	12
KOF					29								9	9	10	9
LAB											25	17	20	20	25	31
LALA															29	24
LIVEPOL												19	18	21	21	17
MASECA	34															
MEXCHE									20	19	17	14	12	13	15	18
MFRISCO												16	19			
OHLMEX												24	28	22	26	30
OMA								31		34						28
PE&OLE	25	27	27	22	18	22	15	9	14	10	15	8	11	19	20	27
PINFRA								29						15	17	19
SANMEX														10	11	11

SARE							34	35								
SAVIA	11	30	32	35	33											
SIMEC									25	28						35
SORIANA	14	14	18	20	15	15	14	14	14	16	26	29				
TAMSA	23	23	26													
TELECOM	3	3	5	5	7	7	6	5	3	4						
TELMEX	1	1	1	1	3	4	7	7	12	14	11					
TLEVISA	5	7	7	6	6	6	5	6	5	7	5	4	5	4	3	4
URBI						19	19	18	21	22	21	25	35			
VITRO	30			31	31	34	33									
WALMEX	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	7	3

ANNEXE 5 :

Présentation des entreprises du corpus

1. ALFA

Dirigeants en 2015 :

Président : Armando Garza Sada

Directeur général : Álvaro Fernández Garza

Siège : San Pedro Garza García, à côté de Monterrey.

Secteurs d'activité et principales filiales :

- Alpek : pétrochimiques : polyester (PTA, PET et fibres), polypropylène, polyester expansible et caprolactam.
- Nemak : composants automobiles en aluminium (carrosseries et trains moteurs).
- Sigma Alimentos : alimentaire (viandes froides, produits laitiers et aliments préparés)
- Alestra et Axtel : télécommunications et IT.
- Newpek : extracteur de gaz naturel et pétrole brut.

Origines :

- XIXe siècle : entre 1890 et 1929 sont créées plusieurs entreprises par la famille Garza, le Grupo Monterrey : Cervecería Cuauhtémoc (brasserie) ; Fábrica de Vidrios y Cristales (bouteilles en verre) ; Fábricas Monterrey ou Famosa (bouchons et emballages métalliques) ; Compañía Comercial Distribuidora (distribution).
- 1936 : création de Grupo Visa (Valores Industriales) qui comprend quatre entreprises : Cervecería Cuauhtémoc (bière), Famosa (métal), Titán (carton), Malta (malte).
- 1943 : création de Hylsa (Hojalata y Lámina), pour la production d'acier
- 1973 : séparation de Grupo Visa en quatre groupes : Alfa conserve Hylsa, Titán et Draco dans le secteur minier.

Date d'entrée en bourse : 1978

Immatriculation en bourse : ALFA

Places boursières en 2015 : BMV, Latibex, Bolsa de Madrid

Famille actionnaires majoritaires : Garza

2. AMÉRICA MÓVIL

Dirigeants en 2015 :

Président : Carlos Slim Domit

Directeur général : Daniel Hajj Aboumrad

Siège : México

Secteurs d'activité et principales filiales :

- Telmex (Mexique) : téléphonie mobile
- Telcel (Mexique) : téléphonie fixe et IT
- Claro (Amérique latine) : téléphonie fixe et mobile, IT

Origines :

- 1990 : rachat de Teléfonos de México (Telmex), entreprise publique
- 2000 : constitution de América Móvil suite suite à la scission des opérations de téléphonie fixe et de téléphonie mobile de Telmex.

Date d'entrée en bourse : 2001

Immatriculation en bourse : AMX

Places boursières en 2015 : BMV, Latibex, NYSE

Famille actionnaires majoritaires : Slim

3. CEMEX

Dirigeants en 2015 :

Président : Rogelio Zambrano Lozano

Directeur général : Fernando González Olivieri

Siège : San Pedro Garza García, à côté de Monterrey.

Secteurs d'activité :

- Production et distribution de matériaux de construction.
- Produits : ciment, béton, granulats.

Origines :

- 1906 : ouverture de l'usine Cementos Hidalgo
- 1919 : ouverture de l'usine Cementos Portland Monterrey.
- 1931 : fusion des deux usines pour former Cementos Mexicanos S.A. (Cemex)

Date d'entrée en bourse : 1976

Immatriculation en bourse : CEMEX

Places boursières en 2015 : BMV, NYSE

Famille actionnaires majoritaires : Zambrano

4. EMPRESAS ICA

Dirigeants en 2015 :

Président : Bernardo Quintana Isaac

Directeur général : Luis Fernando Zárate Rocha

Siège : México.

Secteurs d'activité :

- ICA Construcción : infrastructure et construction civile et industrielle.
- ICA Infraestructura : infrastructure routière, concessions, groupe d'aéroports (OMA), logements et immobilier.

Origines :

- 1947 : création de Ingenieros Civiles Asociados (ICA) par un groupe de dix-sept jeunes ingénieurs, dirigé par Bernardo Quintana Arrijoja, afin de prêter leurs services de construction à des projets d'infrastructure du secteur public mexicain.
- 1955 : construction de la ville Ciudad Satélite.
- 1956 : construction du pont sur le Cañón del Sumidero.
- 1961 : construction de la centrale hydroélectrique et du barrage El Infiernillo.
- 1966 : construction du Estadio Azteca.
- 1977 : construction de la centrale nucléaire Laguna Verde à Veracruz.

Date d'entrée en bourse : 1991

Immatriculation en bourse : ICA

Places boursières en 2015 : BMV, NYSE

Famille actionnaires majoritaires : Quintana

5. FEMSA

Dirigeants en 2015 :

Président : José Antonio Fernández Carbajal

Directeur général : Carlos Salazar Lomelín

Siège : San Pedro Garza García, à côté de Monterrey.

Secteurs d'activité et principales filiales :

- Coca-Cola FEMSA : mise en bouteille de produits Coca-Cola (47,9% du capital).
- 20% du capital de Heineken : bière.
- FEMSA Comercio :
 - División Comercial : chaînes de boutiques de proximité comme OXXO.
 - División Combustibles : chaînes de stations-services comme OXXO GAS.
 - División Salud : chaînes de pharmacie.
- FEMSA Negocios Estratégicos :
 - FEMSA Logística, services de logistique.
 - Imbera, solutions de réfrigération dans les points de vente.
 - PTM®, produits plastiques.

Origines :

- XIXe siècle : entre 1890 et 1929 sont créées plusieurs entreprises par la famille Garza, le Grupo Monterrey : Cervecería Cuauhtémoc (brasserie) ; Fábrica de Vidrios y Cristales (bouteilles en verre) ; Fábricas Monterrey ou Famosa (bouchons et emballages métalliques) ; Compañía Comercial Distribuidora (distribution).
- 1936 : création de Grupo Visa (Valores Industriales) qui comprend quatre entreprises : Cervecería Cuauhtémoc (bière), Famosa (métal), Titán (carton), Malta (malte).
- 1973 : séparation de Grupo Visa en quatre groupes ; Visa conserve Cervecería Cuauhtémoc, Banca Serfin et Famosa.
- 1979 : création de la division Coca-Cola FEMSA.
- 1985 : fusion de Cervecería Cuauhtémoc avec Cervecería Moctezuma.
- 1988 : création du groupe Femsa (Fomento Económico Mexicano)
- 2010 : échange de 100% des actions de FEMSA Cerveza pour 20% des actions Heineken

Date d'entrée en bourse : 1978

Immatriculation en bourse : FEMSA

Places boursières en 2015 : BMV, NYSE

Famille actionnaires majoritaires : Garza

6. GRUPO BIMBO

Dirigeant en 2015 :

Président et directeur général : Daniel Servitje Montull

Siège : México

Secteur d'activité : pain industriel : plus de 10 000 produits et 100 marques comme Arnold, Barcel, Ben's, Bimbo, Brownberry, Dempster's, Dulce Vero, Eagle, Entenmann's, Fargo, El Globo, Lactal, Marinela, McGavin's, Mrs Baird's, New York Bakery Co., Oroweat, Plus Vita, POM, Pullman, Ricolino, Sara Lee, Silueta, Tía Rosa, Thomas', Villaggio.

Origines :

- 1928 : ouverture de la boulangerie El Molino par Juan Servitje Torrallardona.
- 1945 : fondation de Grupo Bimbo par Lorenzo Servitje, Roberto Servitje, Jose T. Mata, Jaime Sendra, Jaime Jorba et Alfonso Velasco.

Date d'entrée en bourse : 1980

Immatriculation en bourse : BIMBO

Places boursières en 2015 : BMV

Famille actionnaires majoritaires : Servitje

7. GRUPO CARSO

Dirigeants en 2015 :

Président : Carlos Slim Domit

Directeur général : José Humberto Gutiérrez Olvera Zubizarreta

Siège : México

Secteurs d'activité et principales filiales :

- Grupo Sanborns : distribution et grandes surfaces : Sears, Sanborns, iShop, MixUp, Saks Fifth Avenue.
- Grupo Condumex : télécommunications, construction, électrique, automobile, minier.
- Carso Infraestructura y Construcción : industrie chimique et pétrolière, construction et immobilier, infrastructure, installation de tubes.
- Carso Energy : industrie pétrolière, gazière et électrique.

Origines :

- 1980's : rachat par Carlos Slim Helú des entreprises Cigatam, Artes Gráficas Unidas, Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre, Galas de México, Sanborns Hnos., Empresas Frisco, Industrias Nacobre, Porcelanite Holding, etc.
- 1985 : constitution de Promotora Carso pour l'immobilier.
- 1990 : création de Grupo Carso.

Date d'entrée en bourse : 1990

Immatriculation en bourse : GCARSO

Places boursières en 2015 : BMV

Famille actionnaires majoritaires : Slim

8. GRUPO ELEKTRA

Dirigeant en 2015 :

Président et directeur général : Ricardo Salinas Pliego

Siège : México

Secteurs d'activité et principales filiales : Elektra est une filiale du Grupo Salinas :

- Grupo Elektra : chaîne de magasins de vente d'électronique, d'appareils domestique, de mobilier, d'informatique, etc.
- Banco Azteca : banque comptant 3 500 succursales : micro-financement, crédits et prêts.
- Seguros Azteca : assurances vie et dommages.
- Afore Azteca : services d'administration de fonds pour la retraite.
- TV Azteca : télévision
- Totalplay : télécommunications.

Origines :

- 1906 : création de l'usine de meubles et de la première boutique Salinas et Rocha à Monterrey par Benjamin Salinas Westrup et Joel Rocha.
- 1950 : création d'Elektra, fabricant de radios et télévisions, par Hugo Salinas Rocha.
- 1954 : début de la vente de produits à crédit
- 2002 : création de Banco Azteca.
- 2003 : création de Afore Azteca.
- 2004 : création de Seguros Azteca.

Date d'entrée en bourse : 1991

Immatriculation en bourse : ELEKTRA

Places boursières en 2015 : BMV

Famille actionnaires majoritaires : Salinas

9. GRUPO FINANCIERO BANORTE

Dirigeants en 2015 :

Président : Carlos Hank González

Directeur général : José Marcos Ramírez Miguel

Siège : Monterrey.

Secteurs d'activité et principales filiales :

- Banco Mercantil del Norte : banque.
- Casa de Bolsa Banorte Ixe : maison de courtage.
- Seguros Banorte : assurances.
- Afore Banorte : fonds de pension.

Origines :

- 1899 : création du Banco Mercantil de Monterrey.
- 1947 : création du Banco Regional del Norte.
- 1982 : nationalisation des banques
- 1986 : fusion de Banco Mercantil de Monterrey et du Banco Regional del Norte pour former le Banco Mercantil del Norte (Banorte).
- 1992 : rachat de Banorte par un groupe d'entrepreneurs, dirigés par Don Roberto González Barrera, fondateur et actionnaire majoritaire de Gruma (farine de maïs).

Date d'entrée en bourse : 1990

Immatriculation en bourse : BANORTE

Places boursières en 2015 : BMV

Famille actionnaires majoritaires : González / Hank

10. GRUPO FINANCIERO INBURSA

Dirigeants en 2015 :

Président : Marco Antonio Slim Domit

Directeur général : Javier Foncerrada Izquierdo

Siège : México

Secteurs d'activité et principales filiales :

- Banco Inbursa : banque.
- Seguros Inbursa : assurance vie, maladie, dommages.
- Pensiones Inbursa : assureur spécialisé en assurances retraites.
- Afore Inbursa : fonds de pension
- Inversora Bursátil : maison de courtage.

Origines :

- 1965 : création de la maison de courtage Inversora Bursátil.
- 1984 : acquisition de Seguros de México, créé en 1935 ; et de La Guardiania, Compañía General de Fianzas, créé en 1942.
- 1992 : constitution formelle de Grupo Financiero Inbursa.

Date d'entrée en bourse : 1993

Immatriculation en bourse : GFINBUR

Places boursières en 2015 : BMV

Famille actionnaires majoritaires : Slim

11. GRUPO MÉXICO

Dirigeant en 2015 :

Président et directeur général : Germán Larrea Mota-Velasco

Siège : México

Secteurs d'activité et principales filiales :

- Southern Copper Corporation (Mexique et Pérou) et ASARCO (Etats-Unis) : mines.
- GFM-Ferromex, Ferrosur, Intermodal Mexico y Texas Pacifico : transport (train).
- México Proyectos y Desarrollos (MDP) : infrastructure (tunnels, etc.), perforation pour activité pétrolière et génération d'énergie.

Origines :

- 1942 : création de México Compañía Constructora, dans le secteur de la construction.
- 1965 : création de Asarco Mexicana (American Smelting and Refining Company) avec 51% de participation mexicaine : mine de cuivre La Caridad entre autres.
- 1974 : changement de nom de Asarco a Industrial Minera México (IMMSA).
- 1978 : création de Grupo Industrial Minera México (GIMMEX).
- 1988 : acquisition de 95% de Mexicana de Cobre, entreprise publique.
- 1990 : acquisition de la mine de Cananea (Sonora).
- 1994 : création de Grupo México en remplacement de GIMMEX.

Date d'entrée en bourse : 1978

Immatriculation en bourse : GMEXICO

Places boursières en 2015 : BMV

Famille actionnaires majoritaires : Larrea

12. INDUSTRIAS PENOLES

Dirigeant en 2015 :

Président : Alberto Baillères González

Directeur général : Sergio Fernando Alanis Ortega

Siège : México

Secteurs d'activité et principales filiales : filiale de Grupo Bal holding qui comprend également El Palacio de Hierro (grands magasins), Grupo Nacional Provincial (assurance), Grupo Profuturo (retraites), Valmex (maison de courtage), Crédito Afianzador (micro-finances) et Petrobal (pétrole).

- Fresnillo plc : mine d'argent.
- Minas Peñoles : mines de zinc et de plomb.
- Química Magna : produits chimiques.
- Infraestructura Peñoles : construction.

Origines :

- 1887 : fondation de Compañía Minera de Peñoles, pour exploiter les mines de Durango.
- 1900 : fondation de la Compañía Metalúrgica de Torreón, usine métallurgique.
- 1961 : fusion de Compañía Metalúrgica de Torreón et Compañía Minera de Peñoles sous le nom de Metalúrgica Mexicana Peñoles.
- 1963 : création de Química del Rey à Coahuila, usine de sulfate de sodium et d'oxyde de magnésium.
- 1968 : constitution de Industrias Peñoles.

Date d'entrée en bourse : 1961

Immatriculation en bourse : PE&OLES

Places boursières en 2015 : BMV

Famille actionnaires majoritaires : Baillères

13. KIMBERLY-CLARK DE MÉXICO

Dirigeant en 2015 :

Président : Claudio X. González Laporte

Directeur général : Pablo R. González Guajardo

Siège : México

Secteur d'activité : filiale de Kimberly-Clark Corporation : production de produits hygiéniques : marques Huggies, KleenBebé, Pull-ups, Evenflo Feeding, Goodnites, Littleswimmers, Kleenex, Pétalo, Suavel, Alupak, Alukim, Kleen Pack, Kotex, Depend, Diapro, etc.

Origines :

- 1872 : création de Kimberly Clark dans le Wisconsin, usine de fabrication de papier.
- 1925 : ouverture d'une usine de papier La Aurora, à Naucalpan de Juárez.
- 1959 : acquisition par Kimberly-Clark Corporation de La Aurora et création de Kimberly-Clark de Mexico.
- 1973 : Kimberly-Clark de Mexico devient à capital majoritairement mexicain.

Date d'entrée en bourse : 1961

Immatriculation en bourse : KIMBER

Places boursières en 2015 : BMV

Famille actionnaires majoritaires : González Laporte

14. TELEVISA

Dirigeant en 2015 :

Président et directeur général : Emilio Azcárraga Jean

Siège : México

Secteurs d'activité et principales filiales :

- Televisa Regional : réseau de 256 chaînes de télévision.
- Televisa Radio : radio.
- Televisa Networks : production et distribution de chaînes.
- Sky : télévision satellite.
- The Brands Group (ex- Editorial Televisa) : maison d'édition de revues avec environ 172 titres sous 107 marques.
- Televisa Cine : production et distribution de films nationaux et internationaux.
- Izzi Telecom : télévision par câble.
- Club América : équipe de football des Águilas del América.
- Estadio Azteca : stade de football.

Origines :

- 1930 : fondation de XEW « La voz de la América Latina desde México » par Emilio Azcárraga Vidaurreta, premier télédiffuseur à couverture nationale.
- 1951 : obtention de la seconde concession pour créer une chaîne de télévision, canal 2.
- 1955 : fusion de XEW, canal 2 avec XHTV canal 4 et XHGC canal 5 pour former Telesistema Mexicano et permettre que la télévision soit présente partout dans le pays.
- 1968 : création de canal 8, Televisión Independiente de México par un groupe d'entrepreneurs de México.
- 1969 : création de Intermex, distributeur de revues à l'international.
- 1973 : fusion de Televisión Independiente de México et Telesistema Mexicano pour former Televisa.

Date d'entrée en bourse : 1991

Immatriculation en bourse : TLEVISA

Places boursières en 2015 : BMV, NYSE

Famille actionnaires majoritaires : Azcárraga

15. WAL-MART DE MÉXICO

Dirigeant en 2015 :

Président et directeur général : Enrique Ostalé Cambiaso

Siège : México

Secteur d'activité : filiale de Wal-Mart Stores (États-Unis) :

- Walmart, Superama, Sam's Club, Bodega Aurrera : vente au détail
- Vips, El Portón : chaînes de restaurants

Origines :

- 1958 : création des supermarchés Aurrera par les frères Arango.
- 1964 : création de la chaîne de restaurants Vips par Aurrera.
- 1962 : création de Wal-Mart aux États-Unis par Sam Walton.
- 1965 : création de Superama par Aurrera.
- 1970 : création de Suburbia par Aurrera.
- 1978 : création de la chaîne de restaurants El Portón par Aurrera.
- 1986 : création du Grupo Cifra, opérateur de tous ces magasins au Mexique.
- 1991 : début des opérations de Wal-Mart Stores au Mexique après association avec Grupo Cifra : acquisition de 50% de Aurrera.
- 1997 : Wal-Mart Stores devient le principal actionnaire de Grupo Cifra.
- 2000 : constitution formelle de Wal-Mart de México.

Date d'entrée en bourse : 1974

Immatriculation en bourse : WALMEX

Places boursières en 2015 : BMV

Famille actionnaires majoritaires : Walton (USA)

ANNEXE 6 :
Classification ISIC Code

06	Extraction de pétrole brut et de gaz naturel
07	Extraction de minerais métalliques
08	Autres activités extractives
09	Activités annexes de l'extraction
10	Fabrication de produits alimentaires et de boissons
11	Fabrication de boissons
12	Fabrication de produits à base de tabac
17	Fabrication de papier et d'articles en papier
20	Fabrication de produits chimiques
22	Fabrication d'articles en caoutchouc et en matières plastiques
23	Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques
24	Fabrication de produits métallurgiques de base
25	Fabrication d'ouvrages en métaux (sauf machines et matériel)
26	Fabrication d'ordinateurs, d'articles électroniques et optiques
27	Fabrication de matériels électriques
28	Fabrication de machines et de matériel
29	Construction de véhicules automobiles, de remorques et semi-remorques
30	Fabrication d'autres matériels de transport
31	Fabrication de meubles
32	Autres activités de fabrication
35	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et climatisation
36	Collecte et traitement des eaux, distribution d'eau
41	Construction de bâtiments
42	Génie civil
43	Activités de construction spécialisées
46	Commerce de gros à l'exception des véhicules automobiles et des motocycles
47	Commerce de détail à l'exception des véhicules automobiles et des motocycles

49	Transports terrestres, transport par conduites
51	Transports aériens
52	Magasinage et activités annexes des transports
56	Activités de services de restauration et de consommation de boissons
58	Activités d'édition
59	Activités de production de films cinématographiques et vidéo, de programmes de télévision, d'enregistrements sonores et d'édition musicale
60	Activités de programmation et de diffusion
61	Télécommunications
62	Programmation informatique; conseils et activités connexes
63	Activités de services d'information
64	Activités de services financiers, à l'exception des assurances et des caisses de retraite
65	Activités d'assurances, réassurance et de caisses de retraite, à l'exception de la sécurité sociale obligatoire
66	Activités auxiliaires des services financiers et des assurances
68	Activités immobilières
71	Activités d'architecture et d'ingénierie; activités d'essais et d'analyses techniques
73	Publicité et études de marché
85	Éducation
90	Activités créatives, arts et spectacles
93	Activités sportives et de loisirs et activités récréatives

ANNEXE 7 :

Variables et modalités de la base de données

	Variables	Modalités
Informations générales	Nom Prénom	-
	Sexe	M/F
	Décade de génération	1910 / 20 / 30 / 40 / 50 / 60 / 70 / 80
	Nationalité principale	Divers
	Nationalité regroupée	Mexique / Etats-Unis / Amérique Latine / Autre
	Présence d'un membre de la famille dans la base de données	Oui / Non
	Présence dans la liste de Forbes	Oui / Non
Trajectoire académique	Formation supérieure	Oui / Non
	Niveau maximum	Aucun / Licence / Master / Doctorat
	Discipline Niveau Undergrad.	Gestion & Économie / Comptabilité & Finances / Droit & Affaires Publiques / Ingénieur & Sciences dures / Humanités & Arts
	Université Niveau Undergrad.	Divers
	Pays Université Niveau Undergrad.	Divers
	Type Université Niveau Undergrad.	Public / Privé
	Niveau Postgrad.	Non / Master / MBA / Doctorat
	Discipline Niveau Postgrad.	Gestion & Économie / Comptabilité & Finances / Droit & Affaires Publiques / Ingénieur & Sciences dures / Humanités & Arts
	Université Niveau Postgrad.	Divers
	Pays Université Niveau Postgrad.	Divers
	Type Université Niveau Postgrad.	Public / Privé
	Études à l'étranger	Oui / Non
Durée à l'étranger	Court (moins de 2 ans) / Long (plus de 2 ans)	

	Programme de spécialisation en management	Oui / Non
Trajectoire professionnelle	Statut dans la base de données	A (administrateur) / E (exécutif) / AE (administrateur & exécutif)
	Carrière à l'étranger	Oui / Non
	Pays à l'étranger	Divers
	Région à l'étranger	États-Unis / Amérique latine / Europe / Autre
	Durée à l'étranger	Court (moins de 2 ans) / Long (plus de 2 ans)
	Période du séjour à l'étranger au cours de la carrière	Début / Milieu / Fin / Toute
	Carrière dans le public	Oui / Non
	Type de fonction dans le public	Gouvernement / Législatif / Entreprise publique / Organisation internationale / Autre
	Période de l'expérience dans le public au cours de la carrière	Début / Milieu / Fin / Toute
	Carrière dans la finance	Oui / Non
	Type d'institution dans la finance	Bancaire / Boursier / Institutionnel / International / Autre (assurances etc.)
	Période de l'expérience dans la finance au cours de la carrière	Début / Milieu / Fin / Toute
	Carrière en cabinet	Oui / Non
	Type de cabinet	Conseil / Comptabilité / Avocat / Autre
	Période de l'expérience en cabinet au cours de la carrière	Début / Milieu / Fin / Toute

ANNEXE 8 :

Extraits de la base de données

Premier tableur : Informations fixes

ID	Nom	Prénom	Sexe	Lieu de naissance	Nat. princ.	Nat. second.	Date naiss.	Décade	Date décès	Remarques biographiques
44	Baillères de Hevia	María Teresa	F	CDMX	Mexique	-	n/d	60s	-	Fille de Alberto Baillères et de Teresa Guaul,
45	Baillères González	Alberto	M	CDMX	Mexique	-	1931	30s	-	Fils de Raúl Baillères Chavez, marié à Teresa Guaul
46	Baillères Guaul	Alejandro	M	CDMX	Mexique	-	1960	60s	-	Fils de Alberto Baillères et de Teresa Guaul
47	Baillères Guaul	Juan Pablo	M	CDMX	Mexique	-	1966	60s	-	Fils de Alberto Baillères et de Teresa Guaul
48	Baillères Guaul	Raúl	M	CDMX	Mexique	-	1957	50s	-	Fils de Alberto Baillères et de Teresa Guaul
49	Baillères Guaul	Xavier	M	CDMX	Mexique	-	1962	60s	-	Fils de Alberto Baillères et de Teresa Guaul / Marié à Consuelo Zambrano Benitez
50	Balcárcel Santa Cruz	Joaquín	M	-	Mexique	-	1969	60s	-	-
51	Ballesteros Franco	Jorge	M	CDMX	Mexique	-	n/d	40s	-	Fils de Crescencio Ballesteros, frère de José et Carlos Ballesteros Franco
52	Barba Hurtado	Julio	M		Mexique	-	1933	30s	-	
53	Barragán Villarreal	Javier Lucio	M	-	Mexique	-	1925	20s	2013	Fils de Manuel L. Barragán, fondateur de Arca Continental et de María Villarreal.
54	Barrera Lozano	Jesús L.	M	Monterrey	Mexique	-	1953	50s	-	Fils de Rodolfo Barrera Villarreal, ex-président de Cemex et de Dolores Lozano
55	Barrera Villarreal	Rodolfo	M	Hidalgo	Mexique	-	1928	20s	2016	Fils de Jesús Barrera, comptable des Brittingham (co-fondateurs de Cemex) qui prend la gérance en 1935
56	Barrero Stahl	Jorge	M	-	Mexique	-	n/d	50s	-	Fils de Blanca Stahl Guerra et de Luis Barrero Hernando

57	Bastón Patiño	José Antonio	M	CDMX	Mexique	-	1968	60s	-	Marié à l'actrice Eva Longoria; ami d'Emilio Azcárraga depuis leur 14 ans
58	Bauza	Carmen	F	Ponce	USA	-	n/d	60s	-	
59	Becker Arreola	Maximilian	M	Canatlán	Mexique	Allemag.	1929	20s	-	Fils d'émigrés allemands, Juan Bécker Krueger ;; Frère de Juan Becker Arreola, homme politique
60	Becker Kabacnik	Isaac	M	-	Lituanie	Mexique	1929	20s	-	Fils d'immigrés lituaniens ; famille de diamantaire
61	Beckmann Vidal	Juan Francisco	M	CDMX	Mexique	-	1940	40s	-	Fils de Juan Beckmann, DG de Cuervo, entreprise familiale depuis 11 générat. ; marié à M. de Jesús Legorreta.
62	Bellot Castro	Jorge Rodrigo	M	-	Mexique	-	1957	50s	-	Fils de Jorge Bellot Abaunza et de Angeles Castro - Famille proche des Salinas
63	Bentsen	Lloyd	M	Texas	USA	-	1921	20s	2006	-
64	Biggs	Michael Brett	M	-	USA	-	1968	60s	-	-
65	Black	Robert W.	M	-	USA	-	1959	50s	-	-
66	Blanco Alonso	José María	M	-	Mexique	-	1940	40s	-	-
67	Blanco Mendoza	Herminio	M	Chihuahua	Mexique	-	1950	50s	-	-
68	Boisson Portillo	Melissa	F	-	Mexique	-	1978	70s	-	-
69	Bordelon	Ann	F	-	USA	-	1967	60s	-	-
70	Bordes Aznar	Juan	M	-	Mexique	-	1949	40s	-	-

Deuxième tableur : Trajectoires académiques

ID	Nom	Prénom	Diplôme (langue origine)	Harmon. diplôme	Plus élevé	An Déb.	An Obt.	Matière (langue orig.)	Harmon. matière	Etablissement	Pays
44	Baillères de Hevia	María Teresa	Aucun	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
45	Baillères González	Alberto	Licenciatura	Licence	Oui	n/d	n/d	Economía	Économie	ITAM	Mexique
46	Baillères Guaul	Alejandro	Program	Programme	n/d	1996	2000	Executive Program	Gestion	Stanford University	USA

46	Baillères Guaul	Alejandro	Bachelor	Licence	Oui	1978	1982	Économie	Économie	American college of Switzerland	Suisse
47	Baillères Guaul	Juan Pablo	Master	Master	Oui	n/d	n/d	Business administr.	Gestion	Arizona State University	USA
47	Baillères Guaul	Juan Pablo	Licenciatura	Licence	Non	n/d	n/d	Business administr.	Gestion	ITAM	Mexique
48	Baillères Guaul	Raúl	Aucun	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
49	Baillères Guaul	Xavier	Master	Master	Oui	n/d	n/d	Business administr.	Gestion	University of Texas	USA
49	Baillères Guaul	Xavier	Licenciatura	Licence	Non	1983	1987	Administr. de empresas	Gestion	ITESM	Mexique
50	Balcárcel Santa Cruz	Joaquín	Licenciatura	Licence	Oui	1989	1994	Derecho	Droit	Ibero americana	Mexique
51	Ballesteros Franco	Jorge	Master	Master	Oui	n/d	n/d	Science	Ingénieur	Stanford University	USA
51	Ballesteros Franco	Jorge	Licenciatura	Licence	Non	1966	1970	Ingeniería civil	Ingénieur	UNAM	Mexique
52	Barba Hurtado	Julio	Licenciatura	Licence	Oui	1953	1957	Derecho	Droit	UNAM	Mexique
53	Barragán Villarreal	Javier Lucio	Licenciatura	Licence	Oui	1947	1951	Médico cirujano	Médecine	UNAM	Mexique
54	Barrera Lozano	Jesús L.	Licenciatura	Licence	Oui	1974	1978	Ingeniería química	Ingénieur	ITESM	Mexique
55	Barrera Villarreal	Rodolfo	Master	Master	Oui	n/d	n/d	Business administr.	Gestion	MIT	USA
55	Barrera Villarreal	Rodolfo	Licenciatura	Licence	Non	n/d	n/d	Ingeniería química	Ingénieur	MIT	USA
56	Barrero Stahl	Jorge	Program	Programme	Non	n/d	n/d	Comparative law	Droit	University of Texas	USA
56	Barrero Stahl	Jorge	Licenciatura	Licence	Oui	1972	1977	Derecho	Droit	Escuela Libre de Derecho	Mexique
57	Bastón Patiño	José Antonio	Aucun	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
58	Bauza	Carmen	Bachelor	Licence	Oui	n/d	n/d	Merchandising and management	Gestion	Seton Hill University	USA
59	Becker Arreola	Maximilian	Licenciatura	Licence	Oui	1952	1957	Ingeniería eléctrica	Ingénieur	Instituto Politécnico Nacional	Mexique
60	Becker Kabacnik	Isaac	Licenciatura	Licence	Oui	n/d	n/d	Ingeniería civil	Ingénieur	UNAM	Mexique

61	Beckmann Vidal	Juan Francisco	Maestría	Master	Oui	n/d	n/d	Administr. de empresas	Gestion	ITESM	Mexique
61	Beckmann Vidal	Juan Francisco	Licenciatura	Licence	Non	1961	1965	Contador público	Comptable	ITESM	Mexique
62	Bellot Castro	Jorge Rodrigo	Maestría	Master	Oui	n/d	n/d	Administr. de empresas	Gestion	IPADE	Mexique
62	Bellot Castro	Jorge Rodrigo	Licenciatura	Licence	Non	1977	1981	Administr. de empresas	Gestion	UNAM	Mexique
63	Bentsen	Lloyd	Bachelor	Licence	Oui	1937	1942	Law	Droit	University of Texas	USA
64	Biggs	Michael Brett	Master	Master	Oui	1993	1996	Business administr.	Gestion	Oklahoma State University	USA
64	Biggs	Michael Brett	Bachelor	Licence	Non	1986	1990	Accounting	Comptable	Harding University	USA
65	Black	Robert W.	Master	Master	Oui	1982	1984	Business administr.	Gestion	Harvard University	USA
65	Black	Robert W.	Bachelor	Licence	Non	1978	1981	Management	Gestion	State University New York	USA
66	Blanco Alonso	José María	Licenciatura	Licence	Oui	n/d	n/d	Contador público	Comptable	UNAM	Mexique
67	Blanco Mendoza	Herminio	PHD	Doctorat	Oui	1973	1978	Economics	Économie	University of Chicago	USA
67	Blanco Mendoza	Herminio	Licenciatura	Licence	Non	1967	1971	Economía	Économie	ITESM	Mexique
68	Boisson Portillo	Melissa	Maestría	Master	Oui	2004	2006	Desarrollo sustentable	Affaires publiques	ITESM	Mexique
68	Boisson Portillo	Melissa	Licenciatura	Licence	Non	1996	2000	Relaciones internac.	Affaires publiques	Ibero americana	Mexique
69	Bordelon	Ann	Program	Programme	Non	2006	2006	Business leadership	Gestion	Dartmouth College	USA
69	Bordelon	Ann	Bachelor	Licence	Oui	1985	1989	Accounting & computer information systems	Comptable	University of Arkansas	USA
70	Bordes Aznar	Juan	Program	Programme	Non	n/d	n/d	Executive program	Gestion	Stanford University	USA
70	Bordes Aznar	Juan	Diplomado	Programme	Non	n/d	n/d	Business management	Gestion	IPADE	Mexique
70	Bordes Aznar	Juan	Licenciatura	Licence	Oui	1965	1971	Ingeniería química	Ingénieur	UNAM	Mexique

Troisième tableur : Trajectoires professionnelles

ID	Nom	Prénom	Évén. Déb. ⁷⁷	An. Déb.	An. Fin	Évén. Fin ⁷⁸	Fonction	Type ⁷⁹	Institution	Institution mère	Secteur	Lieu
44	Baillères de Hevia	María Teresa	Nom.	2003	2016	En cours	Consejera suplente	CA	Industrias Peñoles	Grupo Bal	Privé	Mexique
45	Baillères González	Alberto	Nom.	1967	2016	En cours	Presidente	CA	Grupo Bal	Grupo Bal	Privé	Mexique
45	Baillères González	Alberto	Nom.	1967	2016	En cours	Presidente	CA	Industrias Peñoles	Grupo Bal	Privé	Mexique
45	Baillères González	Alberto	Nom.	1962	2016	En cours	Consejero patrimonial	CA	Industrias Peñoles	Grupo Bal	Privé	Mexique
45	Baillères González	Alberto	Fond.	1996	2016	En cours	Presidente	CA	Profuturo	Grupo Bal	Privé	Mexique
45	Baillères González	Alberto	Nom.	1956	2016	En cours	Presidente	CA	Grupo Nacional Provincial	Grupo Bal	Privé	Mexique
45	Baillères González	Alberto	Nom.	2005	2016	En cours	Consejero independiente	CA	Televisa	Televisa	Privé	Mexique
45	Baillères González	Alberto	Nom.	1989	2016	En cours	Consejero patrimonial	CA	Femsa	Femsa	Privé	Mexique
45	Baillères González	Alberto	Nom.	1967	2016	Fin	Presidente	CA	El Palacio de Hierro	Grupo Bal	Privé	Mexique
45	Baillères González	Alberto	Nom.	1967	1985	Fin	Presidente	CA	Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma	Femsa	Privé	Mexique
45	Baillères González	Alberto	Nom.	1964	n/d	Fin	Director general	Ex.	Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma	Femsa	Privé	Mexique
45	Baillères González	Alberto	Nom.	1963	n/d	Fin	Director general	Ex.	El Palacio de Hierro	Grupo Bal	Privé	Mexique
45	Baillères González	Alberto	Nom.	1957	1964	Fin	Varios cargos división	Ex.	Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma	Femsa	Privé	Mexique
46	Baillères Guaul	Alejandro	Nom.	1995	2016	En cours	Consejero suplente	CA	Femsa Coca-Cola	Femsa	Privé	Mexique
46	Baillères Guaul	Alejandro	Nom.	2003	2016	En cours	Consejero patrimonial	CA	Industrias Peñoles	Grupo Bal	Privé	Mexique

⁷⁷ Évènement début : Nom. pour nomination ; Fond. pour fondation ; Élec. pour élection ; IDC (dernière date connue).

⁷⁸ Évènement fin : en cours ; fin ; DDC (dernière date connue).

⁷⁹ CA pour conseil d'administration et Ex. pour fonction exécutive.

46	Baillères Guaul	Alejandro	Nom.	1989	2002	Fin	Consejero suplente	CA	Industrias Peñoles	Grupo Bal	Privé	Mexique
46	Baillères Guaul	Alejandro	Nom.	2016	2016	En cours	Vicepres. ejecutivo	Ex.	Grupo Bal	Grupo Bal	Privé	Mexique
46	Baillères Guaul	Alejandro	Nom.	1996	1999	Fin	Adviser Chairman	Ex.	Grupo Bal	Grupo Bal	Privé	Mexique
46	Baillères Guaul	Alejandro	Nom.	2016	2016	En cours	Vicepres. ejecutivo	Ex.	Grupo Nacional Provincial	Grupo Bal	Privé	Mexique
46	Baillères Guaul	Alejandro	Nom.	2006	2016	Fin	Director general	Ex.	Grupo Nacional Provincial	Grupo Bal	Privé	Mexique
46	Baillères Guaul	Alejandro	Nom.	2003	2006	Fin	Director general adjunto	Ex.	Grupo Nacional Provincial	Grupo Bal	Privé	Mexique
46	Baillères Guaul	Alejandro	Nom.	1999	2003	Fin	Chief Operating Officer	Ex.	Grupo Nacional Provincial	Grupo Bal	Privé	Mexique
46	Baillères Guaul	Alejandro	Nom.	1997	1999	Fin	Director general división	Ex.	Grupo Nacional Provincial	Grupo Bal	Privé	Mexique
46	Baillères Guaul	Alejandro	Nom.	n/d	1997	Fin	Varios cargos	Ex.	Industrias Peñoles	Grupo Bal	Privé	Mexique
46	Baillères Guaul	Alejandro	Nom.	n/d	n/d	Fin	Varios cargos	Ex.	EDS de México	EDS Corp.	Privé	Mexique
47	Baillères Guaul	Juan Pablo	IDC	2006	2016	En cours	Director general división	Ex.	Grupo Bal	Grupo Bal	Privé	Mexique
47	Baillères Guaul	Juan Pablo	Fond.	n/d	n/d	Fin	Varios cargos	Ex.	Gaorvi Construcc.		Privé	Mexique
47	Baillères Guaul	Juan Pablo	Nom.	n/d	n/d	Fin	Varios cargos	Ex.	Casa de Bolsa Cremi	Grupo Bal	Privé	Mexique
47	Baillères Guaul	Juan Pablo	Nom.	n/d	n/d	Fin	Varios cargos	Ex.	EDS de México	EDS Corp.	Privé	Mexique
48	Baillères Guaul	Raúl	Nom.	1982	2016	En cours	Consejero relacionado	CA	Industrias Peñoles	Grupo Bal	Privé	Mexique
48	Baillères Guaul	Raúl	Nom.	2013	2016	En cours	Gerente de proyectos especiales	Ex.	Grupo Bal	Grupo Bal	Privé	Mexique
48	Baillères Guaul	Raúl	IDC	2002	2013	Fin	Gerente información división	Ex.	Grupo Bal	Grupo Bal	Privé	Mexique
48	Baillères Guaul	Raúl	Nom.	n/d	n/d	Fin	Varios cargos	Ex.	El Palacio de Hierro	Grupo Bal	Privé	Mexique
49	Baillères Guaul	Xavier	Fond.	2002	2016	En cours	Director general	Ex.	Freestyle Entertain		Privé	USA

49	Baillères Guaul	Xavier	IDC	2000	2002	Fin	Consejero suplente	CA	Industrias Peñoles	Grupo Bal	Privé	Mexique
49	Baillères Guaul	Xavier	Nom.	1989	2002	Fin	Gerente división	Ex.	Banamex	Banamex	Privé	Mexique
49	Baillères Guaul	Xavier	Nom.	n/d	1989	Fin	Varios cargos	Ex.	Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma	Femsa	Privé	Mexique
50	Balcárcel Santa Cruz	Joaquín	Nom.	2006	2016	En cours	Vicepre. Legal	Ex.	Televisa	Televisa	Privé	Mexique
50	Balcárcel Santa Cruz	Joaquín	Nom.	2000	2016	En cours	Consejero suplente	CA	Televisa	Televisa	Privé	Mexique
50	Balcárcel Santa Cruz	Joaquín	Nom.	n/d	2006	Fin	Director Jurídico	Ex.	Televisa	Televisa	Privé	Mexique
50	Balcárcel Santa Cruz	Joaquín	Nom.	n/d	n/d	Fin	Socio	Ex.	Martinez, Algaba & Co		Privé	Mexique
51	Ballesteros Franco	Jorge	Nom.	1997	2016	En cours	Consejero independiente	CA	KCM	KCC	Privé	Mexique
51	Ballesteros Franco	Jorge	Nom.	2008	2016	En cours	Presidente	CA	GMD	GMD	Privé	Mexique
51	Ballesteros Franco	Jorge	Nom.	1995	2000	Fin	Presidente	CA	GMD	GMD	Privé	Mexique
51	Ballesteros Franco	Jorge	Nom.	1975	2005	Fin	Director general	Ex.	GMD	GMD	Privé	Mexique
51	Ballesteros Franco	Jorge	Nom.	1975	1995	Fin	Director general	Ex.	GMD	GMD	Privé	Mexique
52	Barba Hurtado	Julio	Nom.	n/d	2016	En cours	Asesor legal	Ex.	Televisa	Televisa	Privé	Mexique
52	Barba Hurtado	Julio	Nom.	1990	2016	En cours	Consejero patrimonial	CA	Televisa	Televisa	Privé	Mexique
53	Barragán Villarreal	Javier Lucio	Nom.	2002	2012	Fin	Presidente honorario	CA	Arca Continental	Arca Continental	Privé	Mexique
53	Barragán Villarreal	Javier Lucio	IDC	2000	2003	Fin	Consejero suplente	CA	Femsa	Femsa	Privé	Mexique
54	Barrera Lozano	Jesús L.	Nom.	2001	2016	En cours	Director general	Ex.	Quimmco	Quimmco Group	Privé	Mexique
54	Barrera Lozano	Jesús L.	Nom.	2014	2016	En cours	Presidente	CA	Quimmco	Quimmco Group	Privé	Mexique
54	Barrera Lozano	Jesús L.	Nom.	1989	2001	Fin	Varios cargos	Ex.	Quimmco	Quimmco Group	Privé	Mexique
54	Barrera Lozano	Jesús L.	Nom.	n/d	1985	Fin	Director de planeación y desarrollo	Ex.	Cemex	Cemex	Privé	Mexique
54	Barrera Lozano	Jesús L.	Nom.	2002	2010	Fin	Consejero suplente	CA	Banorte	Banorte	Privé	Mexique

55	Barrera Villarreal	Rodolfo	Fond.	2014	2016	Fin	Presidente honorario	CA	Quimmco	Quimmco Group	Privé	Mexique
55	Barrera Villarreal	Rodolfo	Fond.	1989	2014	Fin	Presidente	CA	Quimmco	Quimmco Group	Privé	Mexique
55	Barrera Villarreal	Rodolfo	Fond.	1989	2001	Fin	Director general	Ex.	Quimmco	Quimmco Group	Privé	Mexique
55	Barrera Villarreal	Rodolfo	Nom.	1965	1985	Fin	Director general	Ex.	Cemex	Cemex	Privé	Mexique
55	Barrera Villarreal	Rodolfo	Nom.	1958	1965	Fin	Varios cargos	Ex.	Cemex	Cemex	Privé	Mexique
55	Barrera Villarreal	Rodolfo	Nom.	n/d	1958	Fin	Varios cargos	Ex.	Industrias Peñoles	Grupo Bal	Privé	Mexique
55	Barrera Villarreal	Rodolfo	Fond.	1993	2010	Fin	Vicepres.	CA	Banorte	Banorte	Privé	Mexique
55	Barrera Villarreal	Rodolfo	Nom.	1988	2005	DDC	Consejero patrimonial	CA	Gimsa	Gruma	Privé	Mexique
56	Barrero Stahl	Jorge	Nom.	2003	2016	En cours	Consejero suplente	CA	Kimberly-Clark México	Kimberly-Clark Corp.	Privé	Mexique
56	Barrero Stahl	Jorge	Nom.	1985	2016	En cours	Socio	Ex.	Santamarina y Steta, S.C.	Santamarina y Steta, S.C.	Privé	Mexique
56	Barrero Stahl	Jorge	Nom.	1975	1985	Fin	Varios cargos	Ex.	Santamarina y Steta, S.C.	Santamarina y Steta, S.C.	Privé	Mexique
57	Bastón Patiño	José Antonio	Nom.	2017	2017	En cours	Presidente división	Ex.	Televisa	Televisa	Privé	Mexique
57	Bastón Patiño	José Antonio	Nom.	2008	2016	Fin	Presidente división	Ex.	Televisa	Televisa	Privé	Mexique
57	Bastón Patiño	José Antonio	Nom.	1999	2016	En cours	Consejero patrimonial	Ex.	Televisa	Televisa	Privé	Mexique
57	Bastón Patiño	José Antonio	Nom.	1997	2008	Fin	Vicepres. ejecutivo	Ex.	Televisa	Televisa	Privé	Mexique
57	Bastón Patiño	José Antonio	Nom.	1996	1997	Fin	Vicepres. división	Ex.	Televisa	Televisa	Privé	Mexique
57	Bastón Patiño	José Antonio	Nom.	1992	1996	Fin	Ejecutivo división	Ex.	Televisa	Televisa	Privé	Mexique
57	Bastón Patiño	José Antonio	Nom.	1991	1992	Fin	Director adjunto	Ex.	Televisa	Televisa	Privé	Mexique
57	Bastón Patiño	José Antonio	Nom.	1989	1991	Fin	Ventas Canal 12 de Tijuana	Ex.	Televisa	Televisa	Privé	USA
57	Bastón Patiño	José Antonio	Nom.	1988	1989	Fin	Vendedor	Ex.	PanAmerica Airlines	Pan America Airlines	Privé	Mexique
58	Bauza	Carmen	Nom.	2016	2017	En cours	Executive Vice President	Ex.	Home Shopping Network	Home Shopping Network	Privé	USA

58	Bauza	Carmen	Nom.	2014	2016	Fin	Consejero relacionado	CA	Walmex	Walmart	Privé	Mexique
58	Bauza	Carmen	Nom.	2013	2016	Fin	Senior Vice President Merch. Manager	Ex.	Wal-Mart Stores, Inc.	Walmart	Privé	USA
58	Bauza	Carmen	Nom.	2007	2013	Fin	Vice President division	Ex.	Wal-Mart Stores, Inc.	Walmart	Privé	USA
58	Bauza	Carmen	Nom.	2004	2007	Fin	Merch. Manager	Ex.	Bath and Body Works	Limited Brands	Privé	USA
58	Bauza	Carmen	Nom.	2002	2004	Fin	Senior Vice President Merch.	Ex.	Five Below	Five Below	Privé	USA
58	Bauza	Carmen	Nom.	1992	2002	Fin	Merch. Manager	Ex.	Walt Disney Company	Walt Disney Company	Privé	USA
59	Becker Arreola	Maximil.	Nom.	1989	2003	Fin	Consejero suplente	CA	Grupo Carso	Grupo Carso	Privé	Mexique
59	Becker Arreola	Maximil.	Nom.	1978	2003	Fin	Director general	Ex.	Cigatam	Grupo Carso	Privé	Mexique
60	Becker Kabacnik	Isaac	Fond.	n/d	2016	En cours	Presidente	CA	Becker e Hijos		Privé	Mexique
60	Becker Kabacnik	Isaac	Fond.	n/d	2016	En cours	Presidente	CA	Becktel		Privé	Mexique
60	Becker Kabacnik	Isaac	Nom.	2002	2016	En cours	Consejero suplente	CA	Banorte	Banorte	Privé	Mexique
60	Becker Kabacnik	Isaac	Fond.	2002	2016	En cours	Presidente	CA	IBK Investments Limited		Privé	USA
61	Beckmann Vidal	Juan Francisco	Nom.	2009	2016	En cours	Consejero independiente	CA	Industrias Peñoles	Grupo Bal	Privé	Mexique
61	Beckmann Vidal	Juan Francisco	Nom.	1972	2017	En cours	Presidente	CA	Grupo José Cuervo	Grupo José Cuervo	Privé	Mexique
61	Beckmann Vidal	Juan Francisco	Nom.	1972	2002	Fin	Director general	Ex.	Grupo José Cuervo	Grupo José Cuervo	Privé	Mexique
61	Beckmann Vidal	Juan Francisco	Nom.	1964	1972	Fin	Varios cargos	Ex.	Grupo José Cuervo	Grupo José Cuervo	Privé	Mexique
62	Bellot Castro	Jorge Rodrigo	Nom.	2003	2010	Fin	Consejero independiente	CA	Grupo Elektra	Grupo Salinas	Privé	Mexique
62	Bellot Castro	Jorge Rodrigo	Fond.	1995	2010	DDC	Director general	Ex.	Grupo Cardinal	Grupo Cardinal	Privé	Mexique
62	Bellot Castro	Jorge Rodrigo	Fond.	1995	2016	En cours	Presidente	CA	Grupo Cardinal	Grupo Cardinal	Privé	Mexique

62	Bellot Castro	Jorge Rodrigo	IDC	1994	1995	Fin	Director adjunto	Ex.	Oriente de México		Privé	Mexique
63	Bentsen	Lloyd	Nom.	1996	2001	Fin	Consejero independiente	CA	Femsa	Femsa	Privé	Mexique
63	Bentsen	Lloyd	Nom.	1993	1994	Fin	Secretary of the Treasury	Ex.	US Government	US Government	Public	USA
63	Bentsen	Lloyd	Élec.	1970	1993	Fin	Senator	Ex.	US Senate	US Senate	Public	USA
63	Bentsen	Lloyd	Élec.	1948	1955	Fin	Deputy	Ex.	US House Represent.	US House of Represent.	Public	USA
63	Bentsen	Lloyd	Nom.	1950	1959	Fin	Colonel	Ex.	US Air Force	US Army	Public	USA
63	Bentsen	Lloyd	Nom.	1946	1955	Fin	County Judge	Ex.	Hidalgo County		Public	USA
63	Bentsen	Lloyd	Nom.	1944	1947	Fin	Colonel	Ex.	US Air Force	US Army	Public	USA
64	Biggs	Michael Brett	Nom.	2016	2016	En cours	Executive Vice President CFO	Ex.	Wal-Mart Stores, Inc.	Walmart	Privé	USA
64	Biggs	Michael Brett	Nom.	2014	2016	Fin	Consejero relacionado	CA	Walmex	Walmart	Privé	Mexique
64	Biggs	Michael Brett	Nom.	2014	2015	Fin	Executive Vice President CFO	Ex.	Walmart Internationa	Walmart	Privé	USA
64	Biggs	Michael Brett	Nom.	2012	2014	Fin	Executive Vice President CFO	Ex.	Walmart US	Walmart	Privé	USA
64	Biggs	Michael Brett	Nom.	2010	2012	Fin	Senior Vice President of Operations	Ex.	Sam's Club	Walmart	Privé	USA
64	Biggs	Michael Brett	Nom.	2009	2010	Fin	CFO	Ex.	Sam's Club	Walmart	Privé	USA
64	Biggs	Michael Brett	Nom.	2007	2009	Fin	Senior Vice President Division	Ex.	Wal-Mart Stores, Inc.	Walmart	Privé	USA
64	Biggs	Michael Brett	Nom.	2000	2007	Fin	Senior Vice President Division	Ex.	Wal-Mart Stores, Inc.	Walmart	Privé	USA
64	Biggs	Michael Brett	Nom.	1996	2000	Fin	Assistant Director M & A	Ex.	Leggett & Platt	Leggett & Platt	Privé	USA
64	Biggs	Michael Brett	Nom.	1991	1996	Fin	Controller Group	Ex.	Phillips Petroleum Company	Phillips Petroleum Company	Privé	USA
64	Biggs	Michael Brett	Nom.	1990	1991	Fin	Auditor	Ex.	Price Waterhouse	Price Waterhouse	Privé	USA

65	Black	Robert	Nom.	2012	2016	En cours	Senior Advisor	Ex.	Boston Consulting Group	Boston Consulting Group	Privé	USA
65	Black	Robert	Nom.	2008	2011	Fin	Consejero independiente	CA	KCM	Kimberly-Clark Corp.	Privé	Mexique
65	Black	Robert	Nom.	2008	2012	Fin	President of International	Ex.	Kimberly-Clark Corp.	Kimberly-Clark Corp.	Privé	USA
65	Black	Robert	Nom.	2007	2008	Fin	President of Emerging Markets	Ex.	Kimberly-Clark Corp.	Kimberly-Clark Corp.	Privé	USA
65	Black	Robert	Nom.	2006	2007	Fin	Chief Strategy Officer	Ex.	Kimberly-Clark Corp.	Kimberly-Clark Corp.	Privé	USA
65	Black	Robert	Nom.	2004	2006	Fin	COO	Ex.	Sammons Enterprises	Sammons Enterprises	Privé	USA
65	Black	Robert	Nom.	2000	2004	Fin	President of International	Ex.	Steelcase	Steelcase	Privé	USA
65	Black	Robert	Nom.	1999	2000	Fin	Senior Vice President of International	Ex.	Steelcase	Steelcase	Privé	USA
65	Black	Robert	Nom.	1994	1999	Fin	Vice President of Marketing	Ex.	Steelcase	Steelcase	Privé	USA
65	Black	Robert	Nom.	1988	1994	Fin	Manager / Associate	Ex.	McKinsey & Company	McKinsey & Company	Privé	USA
65	Black	Robert	Nom.	1984	1988	Fin	Business Unit Manager	Ex.	Baxter Healthcare	Baxter Healthcare	Privé	USA
66	Blanco Alonso	José María	Nom.	2005	2015	Fin	Consejero suplente	CA	Industrias Peñoles	Grupo Bal	Privé	Mexique
66	Blanco Alonso	José María	Nom.	1993	2015	Fin	Director general	Ex.	El Palacio de Hierro	Grupo Bal	Privé	Mexique
66	Blanco Alonso	José María	Nom.	n/d	1992	Fin	Varios cargos	Ex.	Soriana	Soriana	Privé	Mexique
66	Blanco Alonso	José María	Nom.	n/d	n/d	Fin	Varios cargos	Ex.	Aurrera	Grupo Cifra	Privé	Mexique
67	Blanco Mendoza	Herminio	Fond.	2005	2016	En cours	Presidente	CA	IQOM		Privé	Mexique
67	Blanco Mendoza	Herminio	Fond.	2002	2016	En cours	Presidente	CA	Soluciones Estratégicas		Privé	Mexique
67	Blanco Mendoza	Herminio	Nom.	2005	2014	Fin	Consejero independiente	CA	Banorte	Banorte	Privé	Mexique
67	Blanco Mendoza	Herminio	Nom.	1994	2000	Fin	Secretario	Ex.	Secretaría Comercio y Industria	Gobierno de México	Public	Mexique

67	Blanco Mendoza	Herminio	Nom.	1993	1994	Fin	Viceministro Negociación Internac.	Ex.	Secretaría Comercio y Industria	Gobierno de México	Public	Mexique
67	Blanco Mendoza	Herminio	Nom.	1990	1993	Fin	Jefe Negociador del TLCAN	Ex.	Secretaría Comercio y Industria	Gobierno de México	Public	Mexique
67	Blanco Mendoza	Herminio	Nom.	1988	1990	Fin	Viceministro de Comercio Internacional	Ex.	Secretaría Comercio y Industria	Gobierno de México	Public	Mexique
67	Blanco Mendoza	Herminio	Nom.	1985	1988	Fin	Consejero	Ex.	Presidencia República	Gobierno de México	Public	Mexique
67	Blanco Mendoza	Herminio	Nom.	1980	1985	Fin	Profesor Asistente	Ex.	Rice University		Privé	USA
67	Blanco Mendoza	Herminio	Nom.	1978	1980	Fin	Consejero Senior	Ex.	Secretaría Hacienda y Crédito Público	Gobierno de México	Public	Mexique
68	Boisson Portillo	Melissa	Fond.	2012	2016	En cours	Senior Consultant	Ex.	CoBalance Sustainabilit		Privé	Mexique
68	Boisson Portillo	Melissa	Nom.	2011	2013	Fin	Consejero independiente	CA	Empresas ICA	Empresas ICA	Privé	Mexique
68	Boisson Portillo	Melissa	Nom.	2011	2012	Fin	Directora relaciones públicas	Ex.	Dow Chemical.	The Dow Chemical Co.	Privé	Mexique
68	Boisson Portillo	Melissa	Nom.	2009	2011	Fin	Directora relaciones públicas région Norte	Ex.	Dow Chemical	The Dow Chemical Co.	Privé	Mexique
68	Boisson Portillo	Melissa	Nom.	2006	2009	Fin	Directora relaciones públicas México	Ex.	Dow Chemical	The Dow Chemical Co.	Privé	Mexique
68	Boisson Portillo	Melissa	Nom.	2001	2006	Fin	External Affairs Advisor	Ex.	Shell	Shell	Privé	Mexique
68	Boisson Portillo	Melissa	Nom.	2000	2001	Fin	Varios cargos	Ex.	Secretaría Relaciones exteriores	Gobierno de México	Public	USA
68	Boisson Portillo	Melissa	Nom.	1999	2000	Fin	Varios cargos	Ex.	Interamerica Development Bank	Interamerica Development Bank	Public	USA
69	Bordelon	Ann	Nom.	2017	2017	En cours	CFO	Ex.	Mitchell	Mitchell International	Privé	USA
69	Bordelon	Ann	Nom.	2015	2016	En cours	CFO	Ex.	NOWDiagnosics	NOWDiagnosics	Privé	USA

69	Bordelon	Ann	Nom.	2014	2015	Fin	Senior Vice President Finance	Ex.	Wal-Mart Stores, Inc.	Walmart	Privé	USA
69	Bordelon	Ann	Nom.	2013	2014	Fin	Senior Vice President Finance	Ex.	Walmart Asia	Walmart	Privé	USA
69	Bordelon	Ann	Nom.	2010	2013	Fin	Senior Vice President Finance	Ex.	Sam's Club	Walmart	Privé	USA
69	Bordelon	Ann	Nom.	2009	2010	Fin	Consejero relacionado	CA	Walmex	Walmart	Privé	Mexique
69	Bordelon	Ann	Nom.	2007	2010	Fin	Senior Vice President – Audit	Ex.	Wal-Mart Stores, Inc.	Walmart	Privé	USA
69	Bordelon	Ann	Nom.	2005	2007	Fin	Vice President – Real Estate	Ex.	Wal-Mart Stores, Inc.	Walmart	Privé	USA
69	Bordelon	Ann	Nom.	2003	2005	Fin	Vice President - Controller	Ex.	Wal-Mart Stores, Inc.	Walmart	Privé	USA
69	Bordelon	Ann	Nom.	1998	2003	Fin	Senior Manager	Ex.	Ernst & Young	Ernst & Young	Privé	USA
69	Bordelon	Ann	Nom.	1992	1998	Fin	Finance and Accounting	Ex.	Tyson Foods	Tyson Foods	Privé	USA
70	Bordes Aznar	Juan	Nom.	1989	2016	En cours	Consejero relacionado	CA	Industrias Peñoles	Grupo Bal	Privé	Mexique
70	Bordes Aznar	Juan	Nom.	1989	2015	En cours	Director corporativo	Ex.	Técnica Bal	Grupo Bal	Privé	Mexique
70	Bordes Aznar	Juan	Nom.	1986	1989	Fin	Director general	Ex.	Fabrica Loreto	Grupo Carso	Privé	Mexique
70	Bordes Aznar	Juan	Nom.	1984	1986	Fin	Director general	Ex.	Artes Gráficas Unidas	Grupo Carso	Privé	Mexique

Quatrième tableur : Résumé

ID	Nom Prénom	INFORMATIONS GÉNÉRALES					
		Sexe	Décade	Nationalité principale	Nationalité regroupée	Présence Famille	Présence Forbes
44	Baillères de Hevia María Teresa	F	60s	Mexique	Mexique	Oui	Oui
45	Baillères González Alberto	M	30s	Mexique	Mexique	Oui	Oui
46	Baillères Guaul Alejandro	M	60s	Mexique	Mexique	Oui	Oui
47	Baillères Guaul Juan Pablo	M	60s	Mexique	Mexique	Oui	Oui
48	Baillères Guaul Raúl	M	50s	Mexique	Mexique	Oui	Oui
49	Baillères Guaul Xavier	M	60s	Mexique	Mexique	Oui	Oui
50	Balcárcel Santa Cruz Joaquín	M	60s	Mexique	Mexique	Non	Non
51	Ballesteros Franco Jorge	M	40s	Mexique	Mexique	Non	Non
52	Barba Hurtado Julio	M	30s	Mexique	Mexique	Non	Non
53	Barragán Villarreal Javier Lucio	M	20s	Mexique	Mexique	Oui	Oui
54	Barrera Lozano Jesús L.	M	50s	Mexique	Mexique	Oui	Non
55	Barrera Villarreal Rodolfo	M	20s	Mexique	Mexique	Oui	Non
56	Barrero Stahl Jorge	M	50s	Mexique	Mexique	Non	Non
57	Bastón Patiño José Antonio	M	60s	Mexique	Mexique	Non	Non
58	Bauza Carmen	F	60s	USA	USA	Non	Non
59	Becker Arreola Maximiliano	M	20s	Mexique	Mexique	Oui	Non
60	Becker Kabacnik Isaac	M	20s	Mexique	Mexique	Oui	Non
61	Beckmann Vidal Juan Francisco	M	40s	Mexique	Mexique	Non	Non
62	Bellot Castro Jorge R.	M	50s	Mexique	Mexique	Non	Non
63	Bentsen Lloyd	M	20s	USA	USA	Non	Non
64	Biggs Michael Brett	M	60s	USA	USA	Non	Non
65	Black Robert W.	M	50s	USA	USA	Non	Non
66	Blanco Alonso José María	M	40s	Mexique	Mexique	Non	Non
67	Blanco Mendoza Herminio	M	50s	Mexique	Mexique	Non	Non
68	Boisson Portillo Melissa	F	70s	Mexique	Mexique	Non	Non
69	Bordelon Ann	F	60s	USA	USA	Non	Non

70	Bordes Aznar Juan	M	40s	Mexique	Mexique	Non	Non
----	-------------------	---	-----	---------	---------	-----	-----

TRAJECTOIRE ACADÉMIQUE ⁸⁰														
ID	Form. supérieure	Niveau max	Discipline under.	Univ. under.	Pays under.	Type Univ. under.	Niveau post.	Discipline post.	Univ. post.	Pays post.	Type Univ. post.	Étranger	Durée	Programme
44	Non	Aucun	n/a	n/d	n/d	n/d	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Non
45	Oui	Licence	Gestion & Éco.	n/d	n/d	n/d	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Non
46	Oui	Licence	Gestion & Éco.	American College	Suisse	Privé	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Oui	Long	Oui
47	Oui	Master	Gestion & Éco.	ITAM	Mex.	Privé	MBA	Gestion & Éco.	Arizona State Univ.	USA	Public	Oui	Court	Non
48	Non	Aucun	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Non
49	Oui	Master	Gestion & Éco.	ITESM	Mex.	Privé	MBA	Gestion & Éco.	Univ. of Texas	USA	Public	Oui	Court	Non
50	Oui	Licence	Droit & Aff. pub.	Iberoamericana	Mex.	Privé	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Non
51	Oui	Master	Ingé. & Sciences	UNAM	Mex.	Public	Master	Ingé. & Sciences	Stanford Univ.	USA	Privé	Oui	Court	Non
52	Oui	Licence	Droit & Aff. pub.	UNAM	Mex.	Public	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Non
53	Oui	Licence	Ingé. & Sciences	UNAM	Mex.	Public	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Non
54	Oui	Licence	Ingé. & Sciences	ITESM	Mex.	Privé	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Non
55	Oui	Master	Ingé. & Sciences	MIT	USA	Privé	MBA	Gestion & Éco.	MIT	USA	Privé	Oui	Long	Non
56	Oui	Licence	Droit & Aff. pub.	ELD	Mex.	Privé	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Oui	Court	Oui
57	Non	Aucun	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Non
58	Oui	Licence	Gestion & Éco.	Seton Hill Univ.	USA	Privé	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Non
59	Oui	Licence	Ingé. & Sciences	IPN	Mex.	Public	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Non
60	Oui	Licence	Ingé. & Sciences	UNAM	Mex.	Public	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Non
61	Oui	Master	Compta. & Fin.	ITESM	Mex.	Privé	MBA	Gestion & Éco.	ITESM	Mex.	Privé	Non	n/a	Non
62	Oui	Master	Gestion	UNAM	Mex.	Public	MBA	Gestion	IPADE	Mex.	Privé	Non	n/a	Non

⁸⁰ Trajectoire académique : trajectoire undergraduate (licence) et postgraduate (maîtrise et doctorat) : discipline, université, pays de l'université, type d'université.

			& Éco.						& Éco.						
63	Oui	Licence	Droit & Aff. pub.	Univ. of Texas	USA	Public	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Non	
64	Oui	Master	Compta. & Fin.	Harding Univ.	USA	Privé	MBA	Gestion & Éco.	Oklahoma State Univ.	USA	Public	Non	n/a	Non	
65	Oui	Master	Gestion & Éco.	NY State Univ.	USA	Public	MBA	Gestion & Éco.	Harvard Univ.	USA	Privé	Non	n/a	Non	
66	Oui	Licence	Compta. & Fin.	UNAM	Mex.	Public	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Non	
67	Oui	PHD	Gestion & Éco.	ITESM	Mex.	Privé	PHD	Gestion & Éco.	Univ of Chicago	USA	Privé	Oui	Long	Non	
68	Oui	Master	Droit & Aff. pub.	Iberoamericana	Mex.	Privé	Master	Droit & Aff. pub.	ITESM	Mex.	Privé	Non	n/a	Non	
69	Oui	Licence	Compta. & Fin.	Univ. of Arkansas	USA	Public	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	Oui	
70	Oui	Licence	Ingé. & Sciences	UNAM	Mex.	Public	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Oui	n/a	Oui	

TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE ⁸¹															
ID	Stat. Base	Carr. étrang	Pays étrang	Région	Durée étrang	Période étrang	Carr. public	Fonct. public	Période public	Carr. finance	Instit. finance	Période finance	Carr. cabinet	Type cabinet	Période cabinet
44	A	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a
45	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Oui	Autre	Toute	Non	n/a	n/a
46	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Oui	Autre	Fin	Non	n/a	n/a
47	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Oui	Autre	Début	Non	n/a	n/a
48	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Oui	Autre	Fin	Non	n/a	n/a
49	A	Oui	USA	USA	Long	Milieu	Non	n/a	n/a	Oui	Banc.	Début	Non	n/a	n/a
50	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Oui	Avocat	Début
51	A	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a
52	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a
53	A	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a
54	A	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a
55	A	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a
56	A	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Oui	Avocat	Toute

⁸¹ Trajectoire professionnelle : Statut dans la base de données (A: administrateur ; AE : administrateur exécutif ; E : exécutif) ; Carrière étranger ; Carrière dans le secteur public ; Carrière dans la finance ; Carrière en cabinet

57	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a
58	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a
59	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a
60	A	Oui	USA	USA	Long	Milieu	Non	n/a	n/a	Oui	Banca.	Milieu	Non	n/a	n/a
61	A	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a
62	A	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Oui	Autre	Toute	Non	n/a	n/a
63	A	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Oui	Légis. Autre	Toute	Oui	Institut ionnel	Milieu	Non	n/a	n/a
64	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Oui	Audit	Début
65	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Oui	Cons.	Début
66	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a
67	A	Oui	USA	USA	Court	Début	Oui	Gouv.	Toute	Non	n/a	n/a	Oui	Cons.	Fin
68	A	Oui	USA	USA	Court	Début	Oui	Gouv. OI	Début	Non	n/a	n/a	Oui	Cons.	Fin
69	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Oui	Audit	Début
70	AE	Non	n/a	n/a	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a	Non	n/a	n/a

ANNEXE 9 :

Tableaux de coordonnées et contributions de l'ACM

1. Coordonnées et contributions des modalités actives

Variables	Modalités	Poids relatif (en %)	Distance origine	Coord. Axe 1	Coord. Axe 2	Coord. Axe 3	Contrib. Axe 1	Contrib. Axe 2	Contrib. Axe 3
Sexe	F	0,6	3,391	209	245	822	127	210	2,966
	M	6,6	295	-18	-21	-71	11	18	258
Génération	10-20s	0,4	4,339	657	-412	-358	795	373	355
	30s	0,7	2,930	722	-197	-423	1,985	176	1,026
	40s	1,5	1,947	160	-184	-526	196	307	3,175
	50s	2,2	1,493	-271	13	-172	831	2	505
	60s	1,8	1,714	-92	270	444	78	806	2,741
	70-80s	0,5	3,562	-475	96	1,546	601	30	9,575
Nationalité	Latam	0,2	5,268	-899	-75	-643	1,027	9	789
	Mexique	6,0	428	45	-35	24	62	45	26
	Reste du monde	0,2	5,410	-404	58	-505	197	5	462
	USA	0,6	3,240	78	347	218	19	457	227
Niveau	Aucun	0,4	4,189	697	552	-106	956	716	33
	Doctorat	0,4	3,869	-969	-2,275	-723	2,147	14,100	1,796
	Licence	3,6	998	759	-85	-16	10,525	157	7
	Master	2,6	1,309	-976	405	169	12,821	2,630	575
Discipline	Compta. & Finances	1,1	2,337	842	-15	-423	4,011	1	1,520
	Droit & Aff. pub.	1,1	2,352	86	-967	1,520	42	6,234	19,411

	Humanités & Arts	0,3	4,791	186	597	844	53	647	1,632
	Ingénieur & Sciences	2,1	1,543	-338	320	-464	1,230	1,317	3,498
	Éco & Gestion	2,0	1,576	-321	-17	-196	1,080	4	605
Scolarité	Public-Privé	1,0	2,452	-1,145	-162	169	6,822	163	225
	Tout privé	3,7	954	-135	171	173	347	668	861
	Tout public	1,9	1,691	737	-404	-407	5,142	1,840	2,356
Lieu scolarité	Europe	0,3	4,595	-924	-509	317	1,411	510	249
	Sur place	4,2	834	477	72	56	4,905	134	102
	USA	2,1	1,537	-942	-186	-130	9,635	446	275
MBA	MBA	2,0	1,604	-1,116	628	-37	12,736	4,800	21
	Pas de MBA	5,0	645	438	-257	19	4,956	2,033	14
Lieu carrière	Reste du monde	0,6	3,240	-430	4	-608	588	0	1,764
	Sur place	5,8	481	171	99	-12	863	346	6
	USA	0,7	2,986	-1,003	-800	618	3,703	2,811	2,114
Secteur carrière	Passage public	0,6	3,313	-772	-496	-18	1,818	894	1
	Tout privé	6,0	439	123	274	82	460	2,742	313
	Tout public	0,6	3,432	-490	-2,407	-865	685	19,737	3,212
Carrière en finance	Hors finance	5,1	634	132	120	144	456	443	816
	Passage finance	0,9	2,643	-551	-614	-168	1,388	2,053	194
	Tout finance	1,2	2,277	-157	-52	-507	145	19	2,278
Carrière en cabinet	Audit	0,3	4,595	1,394	-81	-368	3,207	13	336
	Avocat	0,6	3,432	144	-1,284	2,361	59	5,619	23,950
	Conseil	0,4	4,053	-760	-1,373	-608	1,210	4,712	1,163
	Hors cabinet	5,9	470	-37	223	-163	42	1,779	1,190

Position de pouvoir	Aucune	4,7	714	86	2	260	180	0	2,454
	PDG Groupe	2,2	1,506	-152	330	-489	258	1,449	4,017
	Politique	0,2	5,563	-342	-3,257	-718	133	14,455	885
Forbes	Forbes	1,6	1,897	-75	582	34	45	3,202	14
	Non	5,6	527	21	-162	-10	12	890	4

2. Coordonnées et contributions des modalités actives sur l'axe 1 (tri décroissant)

Variables	Modalités	Coordonnées Axe 1	Contribution Axe 1 ⁸²
Carrière en cabinet	Audit	1,394	3,207
Discipline	Comptabilité & Finances	842	4,011
Niveau	Licence	759	10,525
Scolarité	Tout public	737	5,142
Génération	30s	722	1,985
Niveau	Aucun	697	956
Génération	10-20s	657	795
Lieu scolarité	Sur place	477	4,905
MBA	Pas de MBA	438	4,956
Sexe	F	209	127
Discipline	Humanités & Arts	186	53
Lieu carrière	Sur place	171	863
Génération	40s	160	196
Carrière en cabinet	Avocat	144	59
Carrière en finance	Hors finance	132	456
Secteur carrière	Tout privé	123	460
Position de pouvoir	Aucune	86	180
Discipline	Droit & Affaires publiques	86	42
Nationalité	USA	78	19
Nationalité	Mexique	45	62
Forbes	Non	21	12
Sexe	M	-18	11
Carrière en cabinet	Hors cabinet	-37	42
Forbes	Forbes	-75	45
Génération	60s	-92	78
Scolarité	Tout privé	-135	347
Position de pouvoir	PDG Groupe	-152	258

⁸² En gras apparaissent les taux de contribution qui sont supérieurs à la moyenne.

Carrière en finance	Tout finance	-157	145
Génération	50s	-271	831
Discipline	Management & Économie	-321	1,080
Discipline	Ingénieur & Sciences dures	-338	1,230
Position de pouvoir	Politique	-342	133
Nationalité	Reste du monde	-404	197
Lieu carrière	Reste du monde	-430	588
Génération	70-80s	-475	601
Secteur carrière	Tout public	-490	685
Carrière en finance	Passage finance	-551	1,388
Carrière en cabinet	Conseil	-760	1,210
Secteur carrière	Passage public	-772	1,818
Nationalité	Latam	-899	1,027
Lieu scolarité	Europe	-924	1,411
Lieu scolarité	USA	-942	9,635
Niveau	Doctorat	-969	2,147
Niveau	Master	-976	12,821
Lieu carrière	USA	-1,003	3,703
MBA	MBA	-1,116	12,736
Scolarité	Public-Privé	-1,145	6,822

3. Coordonnées et contributions des modalités actives sur l'axe 2 (tri décroissant)

Variables	Modalités	Coordonnées Axe 2	Contribution Axe 2 ⁸³
MBA	MBA	628	4,800
Discipline	Humanités & Arts	597	647
Forbes	Forbes	582	3,202
Niveau	Aucun	552	716
Niveau	Master	405	2,630
Nationalité	USA	347	457
Position de pouvoir	PDG Groupe	330	1,449
Discipline	Ingénieur & Sciences dures	320	1,317
Secteur carrière	Tout privé	274	2,742
Génération	60s	270	806
Sexe	F	245	210
Carrière en cabinet	Hors cabinet	223	1,779
Scolarité	Tout privé	171	668
Carrière en finance	Hors finance	120	443
Lieu carrière	Sur place	99	346
Génération	70-80s	96	30
Lieu scolarité	Sur place	72	134
Nationalité	Reste du monde	58	5
Génération	50s	13	2
Lieu carrière	Reste du monde	4	0
Position de pouvoir	Aucune	2	0
Discipline	Comptabilité & Finances	-15	1
Discipline	Management & Économie	-17	4
Sexe	M	-21	18
Nationalité	Mexique	-35	45
Carrière en finance	Tout finance	-52	19
Nationalité	Latam	-75	9

⁸³ En gras apparaissent les taux de contribution qui sont supérieurs à la moyenne.

Carrière en cabinet	Audit	-81	13
Niveau	Licence	-85	157
Scolarité	Public-Privé	-162	163
Forbes	Non	-162	890
Génération	40s	-184	307
Lieu scolarité	USA	-186	446
Génération	30s	-197	176
MBA	Pas de MBA	-257	2,033
Scolarité	Tout public	-404	1,840
Génération	10-20s	-412	373
Secteur carrière	Passage public	-496	894
Lieu scolarité	Europe	-509	510
Carrière en finance	Passage finance	-614	2,053
Lieu carrière	USA	-800	2,811
Discipline	Droit & Affaires publiques	-967	6,234
Carrière en cabinet	Avocat	-1,284	5,619
Carrière en cabinet	Conseil	-1,373	4,712
Niveau	Doctorat	-2,275	14,100
Secteur carrière	Tout public	-2,407	19,737
Position de pouvoir	Politique	-3,257	14,455

4. Coordonnées et contributions des modalités actives sur l'axe 3 (tri décroissant)

Variables	Modalités	Coordonnées Axe 3	Contribution Axe 3 ⁸⁴
Secteur carrière	Tout public	-865	3,212
Niveau	Doctorat	-723	1,796
Position de pouvoir	Politique	-718	885
Nationalité	Latam	-643	789
Lieu carrière	Reste du monde	-608	1,764
Carrière en cabinet	Conseil	-608	1,163
Génération	40s	-526	3,175
Carrière en finance	Tout finance	-507	2,278
Nationalité	Reste du monde	-505	462
Position de pouvoir	PDG Groupe	-489	4,017
Discipline	Ingénieur & Sciences dures	-464	3,498
Génération	30s	-423	1,026
Discipline	Comptabilité & Finances	-423	1,520
Scolarité	Tout public	-407	2,356
Carrière en cabinet	Audit	-368	336
Génération	10-20s	-358	355
Discipline	Management & Économie	-196	605
Génération	50s	-172	505
Carrière en finance	Passage finance	-168	194
Carrière en cabinet	Hors cabinet	-163	1,190
Lieu scolarité	USA	-130	275
Niveau	Aucun	-106	33
Sexe	M	-71	258
MBA	MBA	-37	21
Secteur carrière	Passage public	-18	1

⁸⁴ En gras apparaissent les taux de contribution qui sont supérieurs à la moyenne.

Niveau	Licence	-16	7
Lieu carrière	Sur place	-12	6
Forbes	Non	-10	4
MBA	Pas de MBA	19	14
Nationalité	Mexique	24	26
Forbes	Forbes	34	14
Lieu scolarité	Sur place	56	102
Secteur carrière	Tout privé	82	313
Carrière en finance	Hors finance	144	816
Niveau	Master	169	575
Scolarité	Public-Privé	169	225
Scolarité	Tout privé	173	861
Nationalité	USA	218	227
Position de pouvoir	Aucune	260	2,454
Lieu scolarité	Europe	317	249
Génération	60s	444	2,741
Lieu carrière	USA	618	2,114
Sexe	F	822	2,966
Discipline	Humanités & Arts	844	1,632
Discipline	Droit & Affaires publiques	1,520	19,411
Génération	70-80s	1,546	9,575
Carrière en cabinet	Avocat	2,361	23,950

ANNEXE 10 :

Généalogies

Généalogie n°1

ISAAC GARZA GARZA ET SES DESCENDANTS Groupes Femsa et Alfa

1. ISAAC GARZA GARZA (1853-1933)

Fondateur de Cervecería Cuauhtémoc

Marié à María del Consuelo Sada Muguerza (1868-1953)

1.1. CONSUELO GARZA SADA (1887-?)

Mariée à José Fernández Champion (1881-?) en 1909

1.1.1. José Sergio Fernández Garza (1910-?)

Marié à Angelina Martínez Villarreal

1.1.2. Martha Fernández Garza (1919-2009)

Mariée à Francisco Montemayor Garza

1.1.2.1. Martha Montemayor Fernández

1.1.2.2. Patricia Montemayor Fernández

1.1.2.3. Francisco Montemayor Fernández

1.1.3. Manuel Fernández Garza (1923-2015)

Marié à Margarita Larralde

1.1.3.1. Manuel Fernández Larralde

1.1.3.2. Consuelo Fernández Larralde

1.1.3.3. Francisco Fernández Larralde

1.1.3.3. Bárbara Fernández Larralde (1961-2019)

1.1.3.2. Margarita Fernández Larralde

1.1.4. Claudio Fernández Garza (1925-2016)

Marié à Alicia Lavín

1.1.4.1. Laura Fernández Lavín

1.1.4.2. Claudio Fernández Lavín

1.1.4.3. Lucía Fernández Lavín

1.1.4.4. Silvia Fernández Lavín

- 1.1.4.5. Martín Fernández Lavín
- 1.1.4.6. Gabriel Fernández Lavín

1.2. ISAAC GARZA SADA (1889-?)

Marié à María Aurora Sepúlveda Rodríguez (1894-1963) en 1917

1.2.1. Manuela Garza Sepúlveda (1918-?)

1.2.2. María Aurora Garza Sepúlveda (1919-2000)
Mariée à Oscar Antonio Chabrano Tapía

1.2.3. Isaac Garza Sepúlveda (1920-?)
Marié à Tete Garza Villarreal

1.2.4. Lorenzo Garza Sepúlveda (1922-?)

Administrateur de Femsa

Marié à Beatriz Eugenia Hinojosa Guerra

1.2.4.1. José Lorenzo Garza Hinojosa

Administrateur de Femsa

Marié à Magdalena Vivanco

1.2.4.2. Beatriz Eugenia Garza Hinojosa

1.2.4.3 Susana Magdalena Garza Hinojosa

1.2.5. Javier Garza Sepúlveda (1926-2004) alias “Manotas”

Fondateur de Grupo Gentor

Marié à Nora Francisca Calderón Ayala

1.2.5.1 Javier Garza Calderón

Président de Grupo Domos

1.2.5.2. Nora Garza Calderón

1.3. MARÍA DE LOS ÁNGELES GARZA SADA (1890-1982)

Mariée à Othon Páez Pesado (1880-1933)

1.3.1. Angelina Páez Garza (1913-2008)

Mariée à **Jesús Evaristo Zambrano Urtiaga** (1906-2001)

Fondateur de Empaques y Carton Titan

1.3.1.1. Angelina Zambrano Páez

1.3.1.2. María del Consuelo Zambrano Páez

Mariée à Virgilio Garza

1.3.1.3. Rosario Zambrano Páez

Mariée à Luis Carlos Menendez

1.3.1.4. Evaristo Zambrano Páez (1934-2017)

1.3.1.4.1. Evaristo Zambrano Maldonado

- 1.3.1.4.2. Rosy Zambrano Maldonado
- 1.3.1.4.3. Jorge Zambrano Maldonado
- 1.3.1.4.4. Macarena Zambrano Maldonado
- 1.3.1.5. Felipe Zambrano Páez (1935-)
- 1.3.1.6 Federico Zambrano Páez
Marié à Sandra Salas Benavides
- 1.3.1.7. Mauricio Zambrano Páez
Marié à Luly Margain
- 1.3.1.8. Manina Zambrano Páez
Mariée à Carlos González Domene
- 1.3.1.9 Gonzalo Zambrano Páez
Marié à Bertha Rivero
- 1.3.1.10. Luly Zambrano Páez

1.3.2. Ida Páez Garza

1.3.3. Othón Páez Garza

Directeur financier de Femsa et président de Praxis Financiera

Marié à Estela Treviño, pui Noemi Osuna

1.3.4. Adrián Páez Garza (1920-2013)

Administrateur de Femsa

Marié à Carmen Martínez Zambrano (1930-?)

- 1.3.4.1. Adrián Páez Martínez
- 1.3.4.2. María del Carmen Páez Martínez
- 1.3.4.3. María de los Ángeles Páez Martínez
- 1.3.4.4. Alberto Julián Páez Martínez
- 1.3.4.5. Othón Alejandro Páez Martínez

1.3.5. Alberto Páez Garza

Marié à Alicia Lobeira

1.3.6. Gerardo Páez Garza

1.3.7. Consuelo Páez Garza

1.4. EUGENIO GARZA SADA (1892-1973)

Président de Grupo VISA jusqu'en 1973

Marié à Consuelo Lagüera Zambrano (1901-1993) en 1921

1.4.1. Eugenio Garza Lagüera (1923-2008)

Président de Femsa jusqu'en 2001

Marié à Eva Gonda Rivera

1.4.1.1. Eva Garza Lagüera Gonda (1958-)

Administratrice de Femsa

Mariée à **José Antonio Fernández Carbajal** (1954-)

Président directeur général de Femsa

1.4.1.2. Barbara Garza Lagüera Gonda (1959-)

Administratrice de Femsa

Mariée à **Juan Carlos Braniff Hierro** (1957-)

Administrateur de Femsa

1.4.1.3. Daniela Garza Lagüera Gonda

1.4.1.4. Mariana Garza Lagüera Gonda (1970-)

Administratrice de Femsa

Mariée à Juan Pablo Treviño

1.4.1.5. Paulina Garza Lagüera Gonda (1972-)

Administratrice de Femsa

Mariée à Mauricio Marroquín Brittingham

1.4.2. Alejandro Garza Lagüera (1926-?)

Marié à María del Consuelo Rangel Garza (1936-)

1.4.2.1. Maca Garza Lagüera Rangel

Mariée à Alfonso Romo

Président de Savia et Seminis

1.4.2.2. Alejandro Garza Lagüera Rangel

Marié à Belinda Cantú González

1.4.2.3. Verónica Garza Lagüera Rangel

Mariée à Jesús Padilla

1.4.2.4. Claudia Garza Lagüera Rangel

Mariée à Rogelio Zambrano Lozano

Président de Cemex

1.4.2.5. Valeria Garza Lagüera Rangel

Mariée à César Paredes

1.4.3. Alicia Garza Lagüera (1928-?)

Mariée à Héctor Navarro Eppen (?-2013)

1.4.3.1. Alicia Navarro Garza

1.4.3.2. Héctor Navarro Garza

Marié à Teresa González

1.4.3.3. Cecilia Navarro Garza

1.4.3.4. Alejandro Navarro Garza

1.4.4. **Consuelo Garza Lagüera** (1930-)

Administratrice de Femsa

Mariée à Alfonso Garza Valdéz

1.4.4.1. Alfonso Garza Garza

Administrateur de Femsa

- 1.4.4.2. Juan Carlos Garza Garza
- 1.4.4.3. Patricio Garza Garza
- 1.4.4.4. Eduardo Garza Garza
- 1.4.4.5. Eugenio Garza Garza

1.4.5. Gabriel Garza Lagüera (1931-1984)

Marié à María Elena Rangel Espinosa (1937-2013), remariée à José Milmo Garza (1938-2010)

- 1.4.5.1. María Elena Garza Lagüera Rangel
 - 1.4.5.2. María Frida Garza Lagüera Rangel
 - 1.4.5.3. Gabriel Garza Lagüera Rangel
- Marié à Cielo de Silva

1.4.5.4. Guillermo Garza Lagüera Rangel

Administrateur de Femsá

Marié à Gabriela de Silva

- 1.4.5.5. Mauricio Garza Lagüera Rangel
 - 1.4.5.6. María Isabel Garza (1966-)
- Mariée à Luis Miguel Salvador (1968-)

1.4.6. Marcelo Garza Lagüera (1934-2008)

Président de Grupo Orión

Marié à Esperanza Garza

- 1.4.6.1. Javier Garza Lagüera Garza (1950-)
- Marié à Susana Díaz Gutiérrez
- 1.4.6.2. Ricardo Garza Lagüera Garza (1951-)
- Président de Grupo Orión*
- Marié à Terina Bustindui
- 1.4.6.3. Marcelo Garza Lagüera Garza
- Marié à Mayela González
- 1.4.6.4. Gerardo Garza Lagüera Garza
- Marié à Adriana Garza
- 1.4.6.5. Lucia Garza Lagüera Garza
 - 1.4.6.6. Catalina Garza Lagüera Garza

1.4.7. David Garza Lagüera (1936-)

Fondateur de Desarrollos Delta

Marié à Yolanda Santos

- 1.4.7.1. David Garza Lagüera Santos
- Marié à Mónica Pérez
- 1.4.7.2. Yolanda Garza Lagüera Santos
- Mariée à Armando González
- 1.4.7.3. Federico Garza Lagüera Santos
- Président de Desarrollos Delta*

1.4.7.4. Alberto Eugenio Garza Lagüera Santos (1963-)

Marié à Gabriela Castro

1.4.7.5. Marcela Garza Lagüera Santos

Mariée à Olegario Vázquez Aldir (1972-)

Président de Grupo Empresarial Ángeles

1.4.8. Manuel Garza Lagüera (1939-)

Marié à Celina Rivero Santos

1.5. ROSARIO GARZA SADA (1893-1994)

Mariée à Adolfo Zambrano

1.5.1. Cecilia Zambrano Garza (1921-?)

Mariée à Enrique Pütz (1915-?).

1.5.1.1. Enrique Putz Zambrano

1.5.1.2. Guillermo Putz Zambrano

1.5.1.3. Patricio Putz Zambrano

1.5.1.4 Ana María Cecilia Putz Zambrano

1.5.2. Francisco Zambrano Garza (1925-?)

Marié à Irma Rodríguez

1.5.2.1. Francisco Zambrano Rodríguez

Administrateur de Femsá

1.5.2.2. Irma Zambrano Rodríguez

Mariée à Eulogio González

1.6. ROBERTO GARZA SADA (1895-1979)

Président de Banca Serfin et Vitro

Marié à Margarita Sada García (1897-1983) en 1921

1.6.1. Roberto Garza Sada Jr. (1923-2010)

Administrateur de Alfa et fondateur de Hylsa

Marié à Carmen Delgado

1.6.1.1. María del Carmen Garza Delgado

Mariée à Juan Celada González

1.6.1.2. Gabriel Garza Delgado

Mariée à Vivanco

1.6.1.3. Roberto Garza Delgado

Exécutif de Grupo Alfa et président de Grupo Gard

Marié à Gabriela Sada

1.6.1.4. Viviana Garza Delgado

Mariée à Antonio Barceló

1.6.2. Margarita Garza Sada Jr. (1925-2014)
Mariée à Alberto Fernández Ruiloba (1917-2003)
Membre fondateur du PAN et du groupe PYOSA

1.6.2.1. Alberto Fernández Garza (1946-)
Directeur général du groupe PYOSA

Marié à Roberta Martínez

1.6.2.2. Mauricio Fernández Garza (1950-)

Administrateur de Alfa et ancien sénateur

Marié à Norma Zambrano (1958-)

1.6.2.3. Balbina Fernández Garza (1952-)

Mariée à Alejandro Ruiz Delgado

1.6.2.4. Alejandra Fernández Garza, “Kana”

Présidente du PAN dans l’État de Nuevo León

1.6.2.5. Margarita Fernández Garza

1.6.2.6. Lorenzo Fernández Garza (1959-)

Marié à Laura Huerta de Fernández

1.6.2.7. Álvaro Fernández Garza (1968-)

Directeur général de Grupo Alfa depuis 2010

Marié à Claudia Yarte

1.6.3. Dionisio Garza Sada (1928-?)

Président directeur général de Empaques Carton Titán

Marié à María Teresa Medina Zambrano (?-2016)

1.6.3.1. Teresa Garza Medina

Mariée à Alejandro Páez Aragón

1.6.3.2. Dionisio Garza Medina (1954-)

Président directeur général de Grupo Alfa de 1994 à 2010

Marié à Balbina Sada

1.6.3.3. Paulina Garza Medina

1.6.3.4. Felipe Garza Medina

Exécutif de Grupo Alfa

1.6.3.5. Luis Garza Medina

1.6.3.6. Sofía Garza Medina (1959-2010)

Mariée à **Alejandro Paredes Guerra**

Exécutif de Grupo Alfa

1.6.3.7. Ignacio Garza Medina (1960-)

1.6.3.8. Roberta Garza Medina (1966-)

1.6.4. Bernardo Garza Sada (1930-2009)

Directeur général de Alfa jusqu’en 1994

Marié à Silvia de la Fuente Villegas (1963-2007)

1.6.4.1. Silvia Garza de la Fuente

1.6.4.2. Bernardo Garza de la Fuente (1964-)

Administrateur de Grupo Alfa et vice-président de Sigma Alimentos

1.6.4.3. María Eugenia Garza de la Fuente

1.6.5. Armando Garza Sada

Administrateur de Grupo Alfa

Marié à Sylvia Sada Zambrano

1.6.5.1. Armando Garza Sada (1957-)

Président de Grupo Alfa depuis 2010

Marié à Bárbara Herrera

1.6.5.2. Medici Garza Sada

1.7. CARMEN GARZA SADA (1897-?)

Mariée à Modesto Delgado (1894-?) en 1920

1.7.1. Jesús Luis Delgado Garza (?-1985)

Marié à Lucinda Navarro

1.7.1.1. Jesús Alberto Delgado Navarro

1.7.1.2. Felipe Delgado Navarro

1.7.1.3. Lucinda Delgado Navarro

1.7.1.4. Javier Delgado Navarro

1.7.1.5. Carlos Enrique Delgado Navarro

1.7.1.6. Carmen Delgado Navarro

1.8. MARÍA AMPARO GARZA SADA (1904)

Généalogie n°2

LORENZO ET GUILLERMO ZAMBRANO GUTIÉRREZ ET LEURS DESCENDANTS Groupe Cemex

1. LORENZO HORMISDAS ZAMBRANO GUTIÉRREZ (1888-1935)

Fondateur et directeur général de Cemex

Marié à Bertha Hellion Reynier (1890-1966)

1.1. LORENZO ZAMBRANO HELLION (1913-1959)

Président de Cemex

Marié à Alejandrina Treviño Madero (1919-?)

1.1.1. Lorenzo Hormisdas Zambrano Treviño (1944-2014)

Président directeur général de Cemex jusqu'en 2014

1.1.2. Jorge Patricio Zambrano Treviño

1.1.3. Hernán Zambrano Treviño

1.1.4. Nina Zambrano Treviño

1.1.4.1. Ian Armstrong Zambrano

Administrateur de Cemex

1.1.4.2. Alexandra Armstrong Zambrano

1.1.4.3. Tito Armstrong Zambrano

1.2. BERTHA ZAMBRANO HELLION (1915-?)

Mariée à Thomas Milmo Hickman

1.2.1. Tomás Milmo Zambrano (1935-)

Administrateur de Cemex et président de Axtel

1.2.1.1. Tomás Milmo Santos (1964-)

Administrateur de Cemex et président directeur général de Axtel

1.2.2. Lorenzo Milmo Zambrano (1936-2014)

Marié à Romelia Rangel

1.2.2.1. Lorenzo Milmo Rangel

Marié à Érica Segura

1.2.2.2. Guillermo Milmo Rangel

Marié à Verónica Peña
1.2.2.3. Ernesto Milmo Rangel
Marié à Ximena Ramírez
1.2.2.4. Francisco Milmo Rangel
Marié à María López
1.2.2.5. Romelia Milmo Rangel
Marié à Hernán Sada

1.3. GABRIELA ZAMBRANO HELLION (1917-2010)
Mariée à Salvador Sada Gómez (1907-?)

1.4. MARGARITA ZAMBRANO HELLION (1920-1996)
Marié à Angel Antonio Cueva Fernandez (1917-1992)

1.5. MATILDE ZAMBRANO HELLION

1.5.1. Matilde González Zambrano

1.5.2. Laura González Zambrano

1.5.3. Marcela González Zambrano

1.6. MARCELO ZAMBRANO HELLION (1924-2001)
Président de Cemex jusqu'en 1995
Marié à Josefina Lozano Villarreal (1929-2016)

1.6.1. Rogelio Zambrano Lozano (1956-)
Président de Cemex depuis 2014
Marié à Claudia Garza

1.6.2. Josefina Zambrano Lozano
Mariée à Fernando Schwartz Raynal

1.6.2.1. Fernando Schwartz Zambrano (1974)
Travaille chez Cemex depuis 1996
1.6.2.2. Karla Schwartz Zambrano

1.6.3. María Eugenia Zambrano Lozano

1.6.4. María Cristina Zambrano Lozano

1.6.5. Marcelo Zambrano Lozano (1959-)
Administrateur de Cemex et président de Carza

1.6.6. Mauricio Zambrano Lozano

1.6.7. Juan José Zambrano Lozano

1.6.8. Bernardo Zambrano Lozano

1.6.9. Cordelia Zambrano Lozano

Mariée à Sergio Gutiérrez Muguerza, président Grupo Deacero

2. GUILLERMO ZAMBRANO GUTIÉRREZ (1891-1976)

Fondateur et administrateur de Cemex

Marié à Consuelo Lozano Saldana (1892-?)

2.1. LAURA BEATRIZ ZAMBRANO LOZANO (1917-?)

2.2. ROBERTO ZAMBRANO LOZANO (1918-1994)

Marié à Norma Cecilia Villarreal Bell (1922-2016)

2.1.1. Roberto Luis Zambrano Villarreal (1946-)

Administrateur de Cemex

2.1.2. Mauricio Jesús Zambrano Villarreal (-2009)

Administrateur de Cemex

2.3. GUILLERMO ZAMBRANO LOZANO (1929-2016)

Président de Grupo Proeza

2.3.1. Guillermo Zambrano Benítez

2.3.2. Enrique Zambrano Benítez (1956-)

Directeur général de Grupo Proeza

2.3.3. Juan Carlos Zambrano Benítez

2.3.4. Gabriel Zambrano Benítez

2.3.5. Pablo Zambrano Benítez

Généalogie n°3

JULIÁN SLIM HADDAD ET SES DESCENDANTS **Groupes América Móvil, Carso et Inbursa**

1. JULIÁN SLIM HADDAD

Fondateur de la Estrella de Oriente

Marié à Linda Helú Atta

1.1. NOUR SLIM HELÚ (1930-1992)
Mariée à Edmond Kuri Haddad (-2017)

1.1.1. Tito Kuri Slim

1.1.2. Nour Kuri Slim

1.1.3. Carlos Kuri Slim

1.1.4. Sergio Kuri Slim

1.1.5. Edgar Kuri Slim

1.2. ALMA SLIM HELÚ (1932-2006)
Mariée à Alfonso Salem (6 enfants)

1.2.1. Alfonso Salem Slim

Vice-président de Grupo IDEAL et administrateur de Grupo Carso

1.2.2. Alma Salem Slim

1.2.3. Alexandra Salem Slim

1.3. JOSÉ SLIM HELÚ (1936-1990)
Marié à Maria Del Carmen Mogollon Abad

1.4. JULIAN SLIM HELÚ (1937-2011)
Marié à Magdalena Seade
Premier commandant de la Policia Judicial Federal

1.4.1. Héctor Slim Seade

Directeur général de Telmex et administrateur de Grupo Financiero Inbursa

1.4.2. Roberto Slim Seade

1.4.3. Julián Slim Seade

1.4.4. Claudio Slim Seade

1.4.5. Karla Slim Seade

1.5. CARLOS SLIM HELÚ (1940-)

Fondateur et président de Grupo Carso, Grupo Financiero Inbursa et América Móvil jusqu'en 1999, 2006 et 2008

Marié à Soumaya Domit (1948-1999)

1.5.1. Carlos Slim Domit

Président de Grupo Carso et América Móvil

1.5.2. Marco Antonio Slim Domit

Président de Grupo Financiero Inbursa depuis 1998

Marié Ximena Serrano

1.5.3. Patrick Slim Domit

Vice-président de América Móvil

Marié à María de Jesús Aramburu

1.5.4. Soumaya Slim Domit

Marié à Fernando Romero

1.5.5. Vanessa Slim Domit

Marié à **Daniel Hajj Aboumrads**

Administrateur de Grupo Financiero Inbursa et Grupo Carso

1.5.6. Johanna Slim Domit

Mariée à **Arturo Elías Ayub**

Administrateur de Grupo Financiero Inbursa, América Móvil et Grupo Carso

1.6. LINDA SLIM HELÚ (1941-2006)

Mariée à Michel Kuri Haddad

1.6.1. Michel Kuri Slim

1.6.2. Linda Kuri Slim

JUAN SERVITJE TORRALLARDONA ET SES DESCENDANTS
Groupe Bimbo

1. JUAN SERVITJE TORRALLARDONA (1884-1936)

Fondateur de la pâtisserie El Molino

= Marié à Josefina Sendra Grimau (1892-?)

1.1. LORENZO JUAN JOSÉ SERVITJE SENDRA (1918-2017)

Fondateur et président directeur général de Grupo Bimbo jusqu'en 1994

Marié à Carmen Montull Vallés en 1944 (?-2002)

1.1.1. Lorenzo Servitje Montull

1.1.2. Daniel Servitje Montull (1959-)

Président directeur général de Grupo Bimbo depuis 2013 et 1997

1.1.3. María del Pilar Servitje Montull

Administratrice suppléante de Grupo Bimbo

Mariée à **José Ignacio Mariscal Torroella** (1946-)

Administrateur de Grupo Bimbo et directeur général de Grupo Marhnos

1.1.2.1. Santiago Mariscal Servitje

1.1.2.2. Iñigo Mariscal Servitje

1.1.2.3. María del Pilar Mariscal Servitje

1.1.2.4. Ana Luisa Mariscal Servitje

1.1.2.5. Lorenza Mariscal Servitje

1.1.3. María Luisa Eugenia Servitje Montull

Mariée à **Francisco Laresgoiti Hernández** (1942-)

Administrateur de Grupo Bimbo et directeur général de Grupo Laresgoiti

1.1.3.1. Marisa Laresgoiti Servitje

1.1.3.2. Francisco Laresgoiti Servitje (1975-)

Administrateur suppléant de Grupo Bimbo

1.1.3.3. Estebalitz Laresgoiti Servitje

1.1.4. Cecilia Gabriela Servitje Montull

Mariée à **Raúl Carlos Obregón del Corral** (1943-)

Administrateur de Grupo Bimbo

1.1.4.1. Raúl Ignacio Obregón Servitje

Administrateur suppléant de Grupo Bimbo

1.1.4.2. Andrés Obregón Servitje

1.1.5. María Lucila Isabel Servitje Montull

Administratrice suppléante de Grupo Bimbo

Mariée à Juan Pablo de Tavira Noriega

1.1.5.1. Marina de Tavira Servitje (1973-)

1.1.5.2. Cecilia Tavira Servitje (1976-)

1.1.5.3. Juan Pablo Tavira Servitje (1980-)

1.1.6. María del Carmen Servitje Montull

Mariée à **Nicolás Mariscal Torroella**

Administrateur de Grupo Bimbo et président de Grupo Marhnos

1.1.6.1. María del Carmen Mariscal Servitje

1.1.6.2. Nicolás Mariscal Servitje

Administrateur de Grupo Bimbo et directeur général de Grupo Marhnos

1.1.6.3. Jordi Mariscal Servitje

1.1.6.4. Santiago Mariscal Servitje

1.1.7. María Elena Victoria Servitje Montull

Administratrice de Grupo Bimbo

Mariée à **Fernando Francisco Lerdo de Tejada**

Administrateur de Grupo Bimbo

1.1.7.1. Guillermo Lerdo de Tejada Servitje (1985-)

Administrateur suppléant de Grupo Bimbo

1.1.7.2. Fernando Lerdo de Tejada Servitje

1.2. JUAN SERVITJE SENDRA (1926-?)

1.3. ROBERTO SERVITJE SENDRA (1928-)

Président et directeur général de Grupo Bimbo jusqu'en 2012 et 1997

Marié à Yolanda Achútegui en 1950

1.3.1. Roberto Servitje Achútegui (1953-)

Administrateur de Grupo Bimbo et directeur général jusqu'en 1997

1.3.2. María de Lourdes Servitje Achútegui

1.3.3. María Gabriela Servitje Achútegui

1.3.4. Manina Servitje Achútegui

Mariée à **Jaime Chico Pardo**

Administrateur de Grupo Bimbo et président de Telmex jusqu'en 2008

1.4. FERNANDO SERVITJE SENDRA (1929-2006)
Marié à Bianca Curzio

1.4.1. Fernando Servitje Curzio

1.4.2. Flavio Servitje Curzio

1.4.3. Bianca Servitje Curzio

1.4.4. Victor Servitje Curzio

1.4.5. Liliana Servitje Curzio

1.5. JOSEFINA SERVITJE SENDRA
Mariée à **Jaime Jorba Sendra**
Administrateur de Grupo Bimbo

1.5.1. Jaime Jorba Servitje (?-2013)
Administrateur suppléant de Grupo Bimbo

1.5.2. **Mauricio Jorba Servitje** (1948-)
Administrateur de Grupo Bimbo

1.5.3. **Luis Jorba Servitje** (1958-)
Administrateur de Grupo Bimbo

BIBLIOGRAPHIE

- ABERBACH, Joel D., Bert A. ROCKMAN. 1975. Conducting and Coding Elite Interviews. *Political Science & Politics*, 35 (4): 673-676
- AGUILAR MONTEVERDE, Alonso. 1977. La oligarquía. In *La burguesía, la oligarquía y el Estado*. eds. CARRIÓN, Jorge. México: Editorial Nuestro Tiempo
- AGUILAR MONTEVERDE, Alonso. 1979. Estados, bancos nacionales y capital monopolista. *Estrategía*, 28.
- AGUINAGA GALLEGOS, Daniel, Rodrigo BADIOLA MONSALVE. 2018. *6o Estudio de Mejores Prácticas en Gobierno Corporativo*. México: Deloitte
- ALARCO, Germán, Patricia del HIERRO. 2010. Crecimiento y concentración de los principales grupos empresariales en México. *Revista Cepal* 101: 179-197
- ALBA, Víctor. 1960. *Las ideas sociales contemporáneas en México*. México: FCE
- ALBA VEGA, Carlos. 1988. *Historia y desarrollo industrial de México*. México: Concamin.
- ALBA VEGA, Carlos, Dirk KRUIJT. 1990. La dynamique d'une bourgeoisie régionale au Mexique : le cas de Guadalajara. *Tiers-Monde* 31 (124): 807-831
- ALBA VEGA, Carlos. 1990. Las regiones industriales y los empresarios de México. *Revista Mexicana de Sociología* 52 (2): 19-41
- ALBA VEGA, Carlos. 1993. El Empresariado Mexicano ante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. In *Liberación Económica y Libre Comercio en América Latina*, ed. VEGA CANOVAS, Gustavo. México: El Colegio de México
- ALBA VEGA, Carlos. 1996. Los empresarios y el Estado durante el salinismo. *Foro Internacional* 36 (143-144): 31-79
- ALBA VEGA, Carlos. 2006. Los empresarios y la democracia en México. *Foro internacional* 46 (1): 122-149.
- ALBA VEGA, Carlos. 2010. Empresarios, política y sociedad en América Latina: el caso de México. *Política & Sociedade: Revista de Sociología Política* 47 (9): 13-67
- ALCÁZAR, Marco Antonio. 1970. *Las agrupaciones patronales en México*, México: El Colegio de México
- ALLARD, Patrick, BEAUD, Michel, BELLON Bertrand, LÉVY, Anne-Marie, LIÉNART Sylvie. 1978. *Dictionnaire des groupes industriels et financiers en France*. Paris: Seuil
- ALMARAZ Araceli, Luis Alfonso RAMÍREZ (ed.). 2018. *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte
- ALONSO, Jorge. 1976. *La dialéctica clases-elites en México*. México: Ediciones de la Casa Chata

ÁLVAREZ, Germán. 2011. El fin de la bonanza. La educación superior privada México en la primera década del siglo XXI. *Recuento* 60: 10-29

ANAYA MORA, Miguel Luis. 2007. *La banca de desarrollo en México*. Santiago: CEPAL

ANIMAL POLÍTICO. Empresarios anuncian ante Peña Nieto inversiones por 27 mmdd durante 2014. 11 julio 2014. Consultado à:
<https://www.animalpolitico.com/2014/07/empresarios-anuncian-ante-pena-nieto-inversiones-por-27-mmdd-durante-2014/>

ARELLANO HERNANDEZ, Antonio, Rigas ARVANITIS, Dennis VINK. 2012. Circulation et connexité mondiale des savoirs. Éléments d'anthropologie des connaissances en Amérique latine. *Revue d'anthropologie des connaissances* 6 (2): 1-28.

ARISTEGUI NOTICIAS. BlackRock: así opera en México el gigante financiero desconocido. 13 julio 2019. Consultado à:
<https://aristeguinoticias.com/1307/mexico/blackrock-asi-opera-en-mexico-el-gigante-financiero-desconocido/>

ARON, Raymond. 1939. El Concepto de Clase. *Revista Mexicana de Sociología*. 1 (1): 97-108

ARON, Raymond. 1950. Social structure and the ruling class. *The British journal of sociology* 1 (1): 1-16

ARON, Raymond. 1960. Classe sociale, classe politique, classe dirigeante. *Archives européennes de sociologie* 1 (2): 260-282

ARRIOLA, Carlos. 1988. *Los empresarios y el Estado. 1970-1982*. México: UNAM-Porrúa

ARRIOLA, Carlos. 1997. La ley de cámaras empresariales y sus confederaciones. *Foro Internacional* 59 (3-4): 237-238

ASPE ARMELLA, Pedro. 1993. *El camino mexicano de la transformación económica*. México: FCE

AZGHAY, Karim. 2007. *L'influence du droit anglo-américain sur le droit français des sociétés*. Thèse de doctorat en droit. Cergy: Université de Cergy-Pontoise

BABB, Sarah. 2001. *Managing Mexico. Economists from Nationalism to Neoliberalism*. Princeton: Princeton University Press

BABB, Sarah. 2012. The Washington Consensus as Transnational Policy Paradigm: Its Origins, Trajectory and Likely Successor. *Review of International Political Economy* 20 (2): 268-297

BADIE, Bertrand, Pierre BIRNBAUM. 1979. *Sociologie de l'État*. Paris: Grasset

BAH, Thierno, Sonia BOUSSAGUET, Julien de FREYMAN, Louis César NDIONE. 2017. La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? *Revue internationale P.M.E.* 30 (3-4): 127-161

BANQUE MONDIALE. 2019. Base de données. Consultado sur <http://databank.worldbank.org>

- BARBERO, María Inés, Carlos DÁVILA. 2009. Introduction: a view from Latin America. *Entreprises et Histoire* 54: 6-15
- BARRAGÁN, Juan Ignacio. 1996. Cementos mexicanos: estrategias de crecimiento (1960-1995). *Revista de la Universidad de México* 544: 53-56
- BARRAGÁN, Juan Ignacio, Mario CERUTTI. 2003. *Cemex del mercado interno a la empresa global*. Anais do V Congresso Brasileiro de História Econômica e 6ª Conferência Internacional de História de Empresas.
- BARTLETT DÍAZ, Manuel. Cómo fue y será esa ley. *Reforma*. 9 de abril de 2006
- BASAVE KUNHARDT, Jorge. 1990. La estrategia financiera del capital financiero en México. *Problemas de Desarrollo* 81: 87-105
- BASAVE KUNHARDT, Jorge. 1996. *Los grupos de capital financiero en México, 1974-1995*. México: IIEC/El Caballito
- BASAVE KUNHARDT, Jorge (ed.). 2000. *Empresas mexicanas ante la globalización*. México: UNAM/Porrúa
- BASAVE KUNHARDT, Jorge, Marcela HERNÁNDEZ. 2007. *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*. México: Plaza y Valdés Editores
- BASAVE KUNHARDT, Jorge. 2012. El despegue de las multinacionales mexicanas en los años 90 y su evolución a dos décadas de distancia. Tres estudios de caso. Documento de trabajo.
- BASAVE KUNHARDT, Jorge. 2016. IED de las empresas multinacionales mexicanas y estrategias de catch up tecnológico. *Economía informal* 399: 3-15
- BAUER Michel, Bénédicte BERTIN-MOUROT. 1987. *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?* Paris: Seuil
- BAUER Michel, Bénédicte BERTIN-MOUROT. 1997. *Radiographie des grands patrons français : les conditions d'accès au pouvoir 1985-1994*. Paris: L'Harmattan
- BAYSINGER, Barry, Robert E. HOSKISSON. 1990. The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *Academy of Management Review* 15: 72-87
- BEAVERSTOCK, Jonathan V, Philip HUBBARD, John Rennie SHORT. 2004. Getting away with it? Exposing the geographies of the super-rich. *Geoforum* 35(4): 401-407
- BECERRIL, Andrea. 2006. A petición expresa de Espino, el PAN acordó votar en el Senado la ley Televisa. *La Jornada*, 23 marzo 2006.
- BECKER, Gary. 1964 *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research
- BELL, Daniel. 1960. *The End of Ideology*. New York: Collier

- BENDIX, Reinhard, Frank W. HOWTON. 1957. Social Mobility and the American Business Elite. I. *The British Journal of Sociology* 8 (4): 357-369
- BENDIX, Reinhard, Frank W. HOWTON. 1958. Social Mobility and the American Business Elite. II. *The British Journal of Sociology* 9 (1): 1-14
- BERISTÁIN Fernando, Isaak KATZ. 1989. *Reestructuración de la deuda externa del sector privado*. México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas
- BERLE Adolf, Gardiner MEANS. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: The Macmillan Company
- BERNAL GONZÁLEZ, María del Carmen, Alejandra L. MORENO MAYA. 2017. *Mujeres rumbo a la alta dirección*. México: LID / IPADE
- BERREBI-HOFFMANN, Isabelle. 2010. L'auto-destruction des élites. Retour sur Mosca et Pareto. *Sociologies pratiques* 21: 127-135
- BERREBI-HOFFMANN, Isabelle. 2002. *Les consultants font-ils le monde ? Sociologies pratiques n°6*. Paris: APSE
- BIRNBAUM, Pierre. 1971. *La structure du pouvoir aux Etats-Unis*. Paris: PUF
- BIRNBAUM Pierre. 1977. *Les sommets de l'État. Essai sur l'élite du pouvoir en France*. Paris: Le Seuil
- BIRNBAUM Pierre. 1978. *La Classe dirigeante française*. Paris: PUF
- BIRNBAUM, Pierre. 1984. Type d'élite et nature de l'État : l'exemple américain. *Pouvoirs* 29: 121-128
- BIZBERG, Ilán. 2003. Auge y decadencia del corporativismo. In *Una historia contemporánea de México: transformaciones y permanencias*, ed. BIZBERG, Ilán, Lorenzo MEYER. México: Océano
- BLANCHARD, Philippe, François-Xavier DUDOUE, Antoine VION. 2015. Le coeur des affaires de la zone euro. *Cultures & Conflits* 98: 71-99
- BLONDEL, Christine. 2012. Investissement à long terme et capitalisme familial. *Revue d'économie financière* 4 (108): 57-68
- BOLTANSKI, Luc. 1973. L'espace positionnel : multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe. *Revue française de sociologie* 14 (1): 3-26
- BOLTANSKI, Luc. 1982. *Les Cadres*. Paris: Éditions de Minuit
- BONELLI, Laurent, Laurent JEANPIERRE. 2017. L'économie, l'international et la sociologie : combinaisons et variations. *Cultures & Conflits* 108: 7-14
- BONI-LE GOFF, Isabel. 2015. À quoi servent les bureaux des cabinets de conseil ? Espaces, biens symboliques et techniques de gouvernement. *Genèses* 99 (2): 48-68

- BOTTOMORE, Thomas. 1993. *Elites and Society*. London and New York: Routledge
- BOTTOMORE, Thomas, Robert J. BRYM (eds.). 1989. *The Capitalist class: an international study*. London: Harvester Wheatsheaf
- BOURDEAU Vincent. 2010. Regard sociologique sur l'oligarchie. Entretien avec Monique Pinçon-Charlot et Michel Pinçon. *Mouvements* 4 (64): 22-40
- BOURDIEU, Pierre. 1978. Les stratégies matrimoniales dans le système de reproduction. *Annales* 27 (4-5): 1105-1127
- BOURDIEU, Pierre. 1978. Classement, déclassement, reclassement. *Actes de la recherche en sciences sociales* 24: 2-22.
- BOURDIEU, Pierre, Monique de SAINT-MARTIN. 1978. Le patronat. *Actes de la recherche en sciences sociales* 20/21: 3-82
- BOURDIEU, Pierre. 1989. *La noblesse d'État, grandes écoles et esprit de corps*. Paris: Les Éditions de minuit
- BOURDIEU, Pierre, Jean-Claude PASSERON. 1990. *Reproduction in Education, Society and Culture*. Thousand Oaks: Sage Publication
- BOURDIEU, Pierre, Loïc WACQUANT. 1992. *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press
- BOURDIEU, Pierre, Loïc WACQUANT. 1998. Sur les rues de la raison impérialiste. *Actes de la recherche en sciences sociales* 121: 109-118
- BOURDIEU, Pierre. 2002. Les conditions sociales de la circulation internationale des idées. *Actes de la recherche en sciences sociales* 145: 3-8
- BOURDIEU, Jérôme, Johan HEILBRON, Bénédicte REYNAUD. 2003. Les structures sociales de la finance. *Actes de la recherche en sciences sociales* 146-147: 3-7
- BOURRICAUD, François. 1964. Remarques sur l'oligarchie péruvienne. *Revue française de science politique*, 14 (4): 675-708
- BOUSSARD, Valérie. 2008. *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris: Belin
- BOUSSARD, Valérie. 2010. Entretien avec Yves Dezalay. *Sociologies pratiques* 21: 13-18
- BOUSSARD, Valérie, Hélène BUISSON-FENET. 2010. Les élites dirigeantes : une recomposition en trompe l'œil ? *Sociologies pratiques* 21: 1-6
- BRANDENBURG, Franck. 1964. *The Making of Modern Mexico*. New Jersey: Prentice-Hall.
- BREZIS, Elise S. 2010. Globalization and the emergence of a transnational oligarchy. *Working Paper UNU-WIDER*.

- BRIZ GARIZURIETA, Marcela. 2002. *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, surgimiento y consolidación*. México: UNAM
- BRIZ GARIZURIETA, Marcela. 2006. *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios en la transición hacia un nuevo modelo de desarrollo*. Tesis de doctorado en ciencias políticas. México: UNAM
- BROUSTAIL, Joël, Gilbert PALAORO. 2005. La formation des élites managériales dans les économies en transition : les exemples du Cambodge, du Laos, du Vietnam et de la Thaïlande. *Entreprises et histoire* 41: 51-70
- BUCH-HANSEN, Hubert. 2014. Interlocking directorates and collusion: An empirical analysis. *International Sociology* 29 (3): 249-267
- BUGHIN, Christiane, Olivier COLOT, Alain FINET. 2010. Entreprises familiales et gouvernance cognitive : quelle transmission ? *Management & Avenir* 37 (7): 14-33
- BUISSON-FENET, Hélène. Entretien avec Bénédicte Bertin-Mouro. *Sociologies pratiques* 21: 7-12
- BURNHAM, James. 1941. *The Managerial Revolution*. Cambridge: Belknap Press of Harvard
- BURNHAM, James. 1943. *The Machiavellians: Defenders of Freedom*. New York: The John Day Company
- BURNHAM, 2015. Clan. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Eds. SMELSER, Neil et Paul B. BALTES. Oxford: Pergamon, 730-732
- BURRIS, Val. 2000. The Myth of Old Money Liberalism: The Politics of the Forbes 400 Richest Americans. *Social Problems* 47: 360-378
- BURRIS, Val. 2001. The Two Faces of Capital: Corporations and Individual Capitalists as Political Actors. *American Sociological Review* 66: 361-381
- BURRIS, Val, Clifford L. STAPLES, 2012. In search of a transnational capitalist class: Alternative methods for comparing director interlocks within and between nations and regions. *International Journal of Comparative Sociology* 53 (4): 323-342
- CADIEUX, Louise. 2005. La succession dans les PME familiales : vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 18 (3): 343-355
- CAILLUET, Ludovic, Fabian BERNHARD, Rania LABAKI. 2018. Family firms in the long run: the interplay between emotions and history. *Entreprises et histoire* 91: 5-13
- CAMP, Roderic Ai. 1975. Mexican Political Elites 1935-1973: a Comparative Study. *The Americas* 31 (4): 452-469
- CAMP, Roderic Ai, Bettina CETTO. 1981. La educación de la élite política mexicana. *Revista Mexicana de Sociología* 43 (1): 421-454

- CAMP, Roderic Ai. 1982. Family relationship in Mexican Politics: A Preliminary View. *The Journal of Politics* 44 (3): 848-862
- CAMP, Ai Roderic. 1983. El tecnócrata en México. *Revista Mexicana de Sociología*, 45(2): 579-599
- CAMP, Roderic Ai. 1986. Relaciones familiares en la política mexicana. *Foro Internacional* 26 (3): 349-372
- CAMP, Roderic Ai. 1986. The Politic Technocrat in Mexico and the Survival of the Political System. *Latin American Research Review* 20 (1): 97-118
- CAMP, Roderic Ai. 1989. *Entrepreneurs and Politics in Twentieth Century Mexico*. Oxford: Oxford University Press
- CAMP, Roderic Ai. 1990. *Los empresarios y la política en México: una visión contemporánea*. México: FCE
- CAMP, Roderic Ai. 2003. *Mexico's Mandarins: Crafting a Power Elite for the 21st Century*. Berkeley: University of California Press
- CAMP, Roderic Ai. 2011. *Mexican Political Biographies, 1935-2009*. Austin: University of Texas Press
- CÁRDENAS, Julián. 2012. Varieties of corporate networks: Network analysis and fsQCA. *International Journal of Comparative Sociology* 53 (4): 298-322
- CÁRDENAS, Julián. 2015. Are Latin America's corporate elites transnationally interconnected? A network analysis of interlocking directorates. *Global Networks* 15 (4): 424-445.
- CÁRDENAS, Julián. 2016. Why do corporate elites form cohesive networks in some countries, and do not in others? Cross-national analysis of corporate elite networks in Latin America. *International Sociology* 31 (3): 341-363
- CARDOSO, Fernando Henrique. 1977. The Consumption of Dependency Theory in the United States. *Latin American Research Review*, 12 (3): 7-24
- CARDOSO, Fernando Henrique, Enzo FALETTO. 1979. *Dependency and Development in Latin America*. Berkeley: University of California Press
- CARLOCK, Randel, John WARD. 2001. *Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrav
- CAROLL, William K., Meindert FENNEMA. 2002. Is There a Transnational Business Community? *International Sociology* 17(3): 393-419
- CAROLL, William K., Colin CARSON 2003. The Network of Global Corporations and Policy Groups: A Structure for Transnational Capitalist Class Formation? *Global Networks* 3 (1): 29-57
- CAROLL, William K. 2009. Transnationalists and national networkers in the global corporate elite. *Global Networks* 9(3): 289-314

- CAROLL, William. 2010. *Making of a Transnational Capitalist Class: corporate power in the 21th Century*. London: Zed Books
- CARRENO, Alberto María. 1950. Las clases sociales de México. *Revista Mexicana de Sociología*. 12(3): 333-350
- CASTILLO, Carlos. 1967. Élite y desarrollo en Colombia. *Revista Mexicana de Sociología* 29 (4): 871-893
- CASTRO MARTÍNEZ, Pedro. 1991. Corporativismo y representación política en México ante el TLC. *Polis* 276: 49-71
- CASTRO RODRÍGUEZ, Carlos. 2004. Del libro de Pierre Bourdieu, *Interventions, 1961-2001*. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales* 46 (190): 223-230
- CÁZARES PUENTE, Eduardo. 2019. Joseph Schnaider, el amo de la cerveza. *Relatos e historias en México*.
Consulté à : <https://relatosehistorias.mx/nuestras-historias/joseph-schnaider-el-amo-de-la-cerveza>
- CECEÑA GÁMEZ, José Luis. 1976. *México en la órbita imperial*. México: El Caballito
- CECEÑA GÁMEZ, José Luis. 1994. El capital monopolista y la economía en México. México: UNAM
- CECEÑA GÁMEZ, José Luis. 2007. *La nación mexicana frente a los monopolios*. México: Siglo XXI
- CENTENO, Miguel Ángel, Sylvia MAXFIELD. 1992. The Marriage of Finance and Order: Changes in the Mexican Political Elite. *Journal of Latin American Studies* 24 (1): 57-85
- CENTRO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES GILBERTO BOSQUES. 2018. *Análisis internacional del cabildeo y su regulación: una meta de transparencia*.
Consulté à : https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/AI_Reg-Cabildeo_161018.pdf
- CERDA, Luis. 1991. ¿Causas económicas de la Revolución mexicana? *Revista Mexicana de Sociología* 53 (1): 307-347
- CERUTTI, Mario. 1983. *Economía de guerra y poder regional en el siglo XIX*. Monterrey: Archivo general del Estado de Nuevo León
- CERUTTI, Mario. 1992. *Burguesía, capitales e industria en el norte de México : Monterrey y su ámbito regional, 1850-1910*. México: Alianza Mexicana
- CERUTTI, Mario. 1996. Estudios regionales e historia empresarial en México (1840-1920). Una revisión de lo producido desde 1975. in DÁVILA Carlos, L. DE GUEVARA (eds.). *Empresa e historia en América Latina*. Bogotá: Tercer Mundo Editores/Colciencias.
- CERUTTI, Mario, Carlos MARICHAL (eds.). 1997. *Historia de la grandes empresas en México, 1850-1930*. México: FCE/UANL

- CERUTTI, Mario. 2000. *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*. México: Siglo XXI
- CÉSPEDES DEL CASTILLO, Guillermo. 1992. *El tabaco en la Nueva España*. Madrid: Academia de la Historia
- CHANDLER, Alfred D. Jr. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge: Harvard University Press
- CHANDLER, Alfred D. Jr. 1977. *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Belknap Press
- CHANDLER, Alfred D. Jr. 1990. *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press
- CHANDLER, Alfred D. Jr. 1992. Organizational Capabilities and the the Economic History of the Industrial Enterprise. *Journal of Economic Perspectives* 6 (3): 79-100
- CHATTERJEE, Suniti Kumar, Saleem SHEIKH. 1995. Perspectives on Corporate Governance. In *Corporate Governance and Corporate Control*, ed. SHEIKH Saleem. Londres: Cavendish
- CHAVARÍN RODRÍGUEZ, Rubén. 2011. Los grupos económicos en México a partir de una tipología de arquitectura y gobierno corporativos. *El Trimestre Económico* 78 (1): 193-234
- CHAVARÍN RODRÍGUEZ, Rubén. 2016. Nuevos retos en el proceso de desmantelamiento del monopolio de telecomunicaciones de México a tres años de la reforma constitucional. *Iberoamericana* 38 (75): 13-37
- CHAVARÍN RODRÍGUEZ, Rubén, Gerardo RÍOS ALMODÓVAR. 2018. Los diez mayores grupos económicos de México y su impacto económico. *Revista CIMEXUS* 13 (2): 175-199
- CHWIEROTH, Jeffrey M. 2010. *Capital Ideas: The IMF and the Rise of Financial Liberalization*. Princeton: Princeton University Press
- CLAVIJO, Fernando (ed.). 2000. *Reformas Económicas en México 1982-1999*. México: FCE
- COATSWORTH, John. 1984. *Crecimiento contra desarrollo : el impacto económico de de los ferrocarriles en el porfiriato*. México: Ediciones Era
- COATSWORTH, John. 1990. *Los orígenes del atraso. Nueve ensayos de historia económica de México en los siglos XVIII et XIX*. México: Alianza Editorial Mexicana
- COKELET, Benjamin. 2013. *The Mexican Council of Businessmen: Business Politics, Elites and Decision-Making in Mexico*. México: Project Poder Publication
- COLLADO, Maria del Carmen. 2000. Los empresarios y la politización de la economía entre 1876 y 1930. *Secuencia* 46: 51-90
- COLLI, Andrea. 2018. A theory of emotions and sentiments in family firms: a role for history. *Entreprises et histoire* 91: 126-137

- COLPAN, Asli M., Takashi HIKINO, James R. LINCOLN. 2010. *The Oxford Handbook of Business Groups*. New York: Oxford University Press
- COMBES, Hélène. 2011. Introduction. Pour une sociologie de la relation entre parti et mouvements sociaux. In *Faire parti. Trajectoires de gauche au Mexique*, ed. COMBES, Hélène. Paris: Editions Karthala
- COMBES, Hélène, Gabriel VOMMARO. 2012. Relations client elaires ou politisation : pour dépasser certaines limites de l'étude du clientélisme. *Cahiers des Amériques latines* 69: 17-35
- COMBES, Hélène, Gabriel VOMMARO. 2015. *Sociologie du clientélisme*. Paris: La Découverte
- COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES. 2015. *Principales Resultados Enafin 2015*. México: CNBV
- CONCHEIRO B ORQUEZ, Elvira, Antonio GUTTI ERREZ, Juan Manuel FRAGOSO. 1979. *El poder de la gran burguesía*. México: Ediciones de Cultura Popular.
- CONCHEIRO BÓRQUEZ, Elvira. 1996. *El gran acuerdo. Gobierno y empresarios en la modernización salinista*. México: UNAM/ERA
- CÓRDOVA VIANELO, Lorenzo. 2008. La reforma electoral y el cambio político en México. In *Reforma política y electoral en América Latina 1978-2007*. eds. ZOVATO, Daniel, José de Jesús OROZCO HENRÍQUEZ. México: UNAM
- COREY, Lewis. 1930. *The House of Morgan*. New York: G. Howard Watt
- CORRAL JURADO, Javier. La rendición. *El Universal*. 13 de febrero de 2006
- CORTÉS, Fernando, Orlandina de OLIVEIRA (eds.). 2010. *Los grandes problemas de México. V. Desigualdad social*. México: El Colegio de México.
- COSÍO VILLEGAS, Daniel. 1955. *Historia moderna de México*. México: Hermes
- COSÍO VILLEGAS, Daniel. 1972. *El sistema político mexicano*. México: Joaquín Mortiz
- COSÍO VILLEGAS, Daniel. 2009. *Historia moderna de México*. México: Porrúa
- COTLER, Julio. 2000. Los empresarios y las reformas económicas en el Perú. *Estudios Sociológicos* 18 (53): 291-328
- COURTY, Guillaume. 2008. Les contraintes de l'action pol tique : retours sur la sociologie des groupes d'int r t d'entrepreneurs. In *Lobbying et stratégies politiques des entreprises : Théories, enjeux et mise en œuvre*, ed. NIOCHE, Jean-Pierre. Paris: Vuibert
- COUSIN, Bruno, Shamus KHAN, Ashley MEARS. 2018. Theoretical and methodological pathways for research on elites. *Socio-Economic Review* 16 (2): 225-249
- CRUCES, Juan, Enrique KAWAMURA. 2005. Insider Trading and Corporate Governance in Latin America. *IDB Working Paper No. 208*.

- CUEVAS-CAJIGA, Yazmín. 2015. La institución superior privada en México. Representaciones sociales de estudiantes: privilegio y prestigio. *Revista Iberoamericana de Educación Superior* 6 (16): 46-66
- CYERT, Richard, James MARCH. 1963. *A Behavioural Theory of the Firm*. Urbana-Champaign: University of Illinois
- DAHL, Robert. 1971 (1965). *Qui gouverne ?* Paris: Armand Colin
- DAHRENDORF, Ralf. 1959. *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford: Stanford University Press
- DAHRENDORF, Ralf. 2000. Die globale Klasse und die neue Ungleichheit. *Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken* 54 (11): 1057-1068
- DAVID Thomas, Éric DAVOINE, Stéphanie GINALSKI, André MACH. 2012. Élités nationales ou globalisées ? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980-2000). *Revue suisse de sociologie* 38 (1): 57-76
- DAVID, Thomas, Gerarda WESTERHUIS. 2014. *The Power of Corporate Networks. A Comparative and Historical Perspective*. New York and Oxford: Routledge
- DÁVILA DE GUEVARA, Carlos (ed.). 1996. *Empresa e historia en América Latina: un balance historiográfico*. Bogotá: TM editores / Colciencias
- DAVIS, Gerald F., Mark S. MIZRUCHI. 1999. The Money Center Cannot Hold: Commercial Banks in the U.S. System of Corporate Governance. *Administrative Science Quarterly* 44 (2): 215-239
- DAVIS, Gerald F., Mina YOO, Wayne E. BAKER. 2003. The small world of the American corporate elite, 1982-2001. *Strategic Organization* 1 (3): 301-326
- DAVOINE Eric, Claude RAVASI. 2013. The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalization: a comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland. *European Management Journal* 31 (2): 152-163
- DEANS SMITH, Susan. 1992. *Bureaucrats, Planters and Workers: the Making of the Tobacco Monopoly in Bourbon Mexico*. Austin: University of Texas Press
- DEBELJUH, Patricia, Sandra IDROVO, María del Carmen BERNAL. 2015. *El lado femenino del poder*. México: LID
- DEHOUE, Danièle. 1983. J. Alonso, *La dialéctica clases-élites en México* [compte-rendu]. *L'Homme*, 23 (2): 132-133
- DE LA GARZA GARZA, Óscar Javier, Julio César ARTEAGA GARCÍA. 2011. Análisis de la competencia en la industria cementera en México. *EconoQuantum* 8 (1-2): 73-89
- DEMIRGÜÇ-KUNT Asli, Ross LEVINE. 2001. Bank-based and market-based financial system: Cross-country comparisons. In *Financial Structure and Economic Growth: A Cross-Country*

Comparison of Banks, Markets, and Development, ed. DEMIRGÜÇ-KUNT Asli, Ross LEVINE. Cambridge: MIT Press

DENORD François, Paul LAGNAULT-YMONET, Sylvain THINE. 2011. Le champ du pouvoir en France. *Actes de la recherche en sciences sociales* 190: 24-57

DENORD François, Paul LAGNAULT-YMONET, Sylvain THINE. 2018. Primus inter pares? The French field of power and its power elite. *Socio-Economic Review*: 16 (2): 277-306

DEROSSI, Flavia. 1971. *The Mexican Entrepreneur*. Paris: Development Centre of the OECD.

DEVOS Erik, Andrew PREVOST, John PUTHENPURACKAL. 2009. Are interlocked directors effective monitors? *Financial Management* 38 (4): 861-887

DEXTER, Lewis Anthony. 1970. *Elite and specialized interviewing*. Chicago: Northwestern University Press

DEZALAY, Yves, Bryant GARTH. 1998. Le Washington consensus. Contribution à une sociologie de l'hégémonie du néolibéralisme. *Actes de la recherche en sciences sociales* 121-122: 3-22

DEZALAY, Yves, Bryant GARTH. 2002. *La mondialisation des guerres de palais. La restructuration du pouvoir d'État en Amérique latine, entre notables du droit et « Chicago boys »*. Paris: Seuil

DEZALAY, Yves. 2004. Les courtiers de l'international. Héritiers cosmopolites, mercenaires de l'impérialisme et missionnaires de l'universel. *Actes de la recherche en sciences sociales* 151-152: 4-35

DEZALAY, Yves, Bryant GARTH. 2008. L'impérialisme moral. Les juristes et l'impérialisme américain (Philippines, Indonésie). *Actes de la recherche en sciences sociales* 171-172: 40-55

DEZALAY, Yves, Didier BIGO, Antonin COHEN. 2015. Enquêter sur l'internationalisation des noblesses d'État. Retour réflexif sur des stratégies de double jeu. *Cultures & Conflits* 98: 15-52

DIDOU AUPETIT, Sylvie. 2011. Une analyse de la mobilité étudiante : l'exemple des échanges entre le Mexique et la France. *Repères* 9.

DI FILIPPO, Armando. 2000. Estructuralismo latinoamericano y teoría económica. *Revista Cepal* 98: 181-202

DILLON SOARES, Glaucio Ary. 1971. Desarrollo económico y estructura de clases. *Revista Mexicana de Sociología*. 33 (3): 437-474

DJELIC, Marie-Laure. 1998. *Exporting the American Model*. Oxford: Oxford University Press

DJELIC, Marie-Laure. 2004. L'Arbre Banian de la mondialisation. L'industrie du conseil et son (irrésistible ?) ascension. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 151-152: 107-113

DOMHOFF, William G. 1967. *Who Rules America? Power, Politics, and Social Change*. New York: McGraw-Hill

- DOMHOFF, William G. 1980. *Power Structure Research*, Beverley Hills: Sage
- DOSSI, Marina, Lautaro LISSIN. 2011. La acción empresarial organizada: propuesta de abordaje para el estudio del empresariado. *Revista Mexicana de Sociología*, 73(3): 415-443
- DUDOUET, François-Xavier, Eric GREMONT. 2007. Les grands patrons et l'État en France. 1981-2007. *Sociétés contemporaines* 68: 105-131
- DUDOUET, François-Xavier, Eric GREMONT. 2009. Les grands patrons français et la crise financière. *Savoir/Agir* 10: 43-52
- DUDOUET, François-Xavier, Hervé JOLY. 2010. Les dirigeants français du CAC 40. *Sociologies pratiques* 21: 35-48.
- DUDOUET, François-Xavier, Eric GREMONT. 2010. *Les Grands Patrons en France. Du capitalisme d'État à la financiarisation*. Paris: Lignes de repères
- DUDOUET, François-Xavier, Eric GREMONT, Antoine VION. 2012. Transnational Business Networks in the Eurozone. A focus on four stock exchange indices In *Financial Elites and Transnational Business: Who rules the World?* eds. MURRAY Georgina, John SCOTT. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- DUDOUET, François-Xavier, Eric GREMONT, Hervé JOLY, Antoine VION. 2014. Retour sur le champ du pouvoir économique en France. *Revue Française de Socio-Économie* 13: 23-48
- DUDOUET, François-Xavier, Hervé JOLY, Antoine VION. 2015. Les grands patrons et la politique. In *Nouveau manuel de science politique*. eds. COHEN Antonin, Bernard LACROIX, Philippe RIUTORT. Paris: La Découverte
- DUDOUET, François-Xavier. 2018. *L'élite et le pouvoir: Contribution à une sociologie des concepts sociologiques*. Mémoire de HDR. Paris: École Normale Supérieure Paris-Saclay
- DUNNING, John H. 1995. Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies* 26 (3): 461-491
- DUPUY, Yves. 1978. L'étude des formes d'insertion dans les groupes d'entreprises : quelques enseignements méthodologiques d'une enquête exploratoire. *Revue d'économie industrielle* 6: 33-66
- DURKHEIM, Émile. 1912. *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. Paris: Alcan
- DUSSEL PETERS, Enrique. 2000. *La inversión extranjera en México*. México: CEPAL
- ELLERSGAARD, Christoph Human, Anton Grau LARSEN, Martin D. MUNK. 2013. A Very Economic Elite: The Case of the Danish Top CEOs. *Sociology* 47: 1051-1071
- EMERSON, Richard M. 1962. Power-dependence Relations. *American Sociological Review* 27: 31-41
- ESPINOSA IGLESIAS, Manuel. 2000. *Bancomer, Logro y Destrucción de un Ideal*, México: Editorial Planeta

- ETZIONI-HALÉVY, Eva. 1993. *The Elite Connection*, Cambridge: Polity Press
- ETZIONI-HALÉVY, Eva. 1997. *Classes and Elites in Democracy and Democratization*, New York: Garland Publishing
- EVANS, Bruno. 2018. De l'unité à la division. Comment la jalousie a contribué à l'échec du capitalisme familial. Le cas des entrepreneurs du peigne en pays d'Olmes au pied des Pyrénées. *Entreprises et histoire* 91: 82-97
- EXPANSIÓN. Gobierno y empresarios se reconcilian. 4 mayo 2008. Consultado à : <https://expansion.mx/negocios/2008/05/04/de-regreso-a-los-pin>
- EXPANSIÓN. Enrique Hernández Pons. 20 septiembre 2011. Consultado à : <https://expansion.mx/expansion/2011/09/14/enrique-herndez-pons-br1923>
- FAJNZYLBER, Fernando, Trinidad MARTÍNEZ. 1976. *Las empresas transnacionales*. México: FCE
- FAMA, Eugene F., Michael C. JENSEN. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics* 26 (2): 301-325
- FAUVER, Larry, Joel HOUSTON, Andy NARANJO. 2003. Capital Market Development, International Integration, Legal Systems, and the Value of Corporate Diversification: A Cross-Country Analysis. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 38 (1): 135-57
- FERNÁNDEZ, Claudia, Andrew PASMAN. 2000. *El tigre Emilio Azcárraga y su imperio Televisa*. México: Grijalbo
- FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma. 2013. *La profesionalización de las empresas familiares*. México: LID
- FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma, Andrea LLUCH (eds.). 2016. *Evolution of family business. Continuity and change in Latin America and Spain*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- FIGUEROA ÁLVAREZ, Rosa Adriana. 2007. Regulación del financiamiento de los partidos políticos en México. *Revista Pluralidad y Consenso*, 1 (2): 46-51
- FINNEMORE, Martha, Kathryn SIKKINK. 1998. International Norm Dynamics and Political Change. *International Organization* 52 (4): 887-917
- FIOOLE, Wouter, Hugo VAN DRIEL, Peter VAN BAALEN. 2008. Europeanisation and americanisation: converging backgrounds of German and Dutch top managers, 1990–2005. In *European Enterprise. Historical investigation into a future species*. Ed. SCHRÖTER, Harm. G. Berlin: Springer
- FISMAN, Raymond. 2001. Estimating the Value of Political Connections. *American Economic Review* 91 (4): 1095-1102
- FLORES ANDRADE, Anselmo. 2000. Los empresarios y la transición a la democracia en España. *Estudios Sociológicos* 18(53): 695-726

- FLORES ANDRADE, Anselmo. 2003. Los empresarios y la transición a la democracia: los casos de México y España. *Revista Mexicana de Sociología* 65 (3): 497-522
- FORBES. Los consejeros de administración más buscados del país. 20 de octubre 2015. Consulté à: <https://www.forbes.com.mx/los-consejeros-de-administracion-mas-buscados-del-pais/>
- FORBES. ¿Es hora de que Walmart de México tenga un CEO mexicano? 7 de septiembre 2017. Consulté à: <https://www.forbes.com.mx/es-hora-de-que-walmart-de-mexico-tenga-un-ceo-mexicano/>
- FOURCADE, Marion, Sarah L. BABB. 2002. The Rebirth of the Liberal Creed: Paths to Neoliberalism in Four Countries. *American Journal of Sociology* 108 (3): 533-79
- FOURCADE, Marion. 2006. The Construction of a Global Profession: the Trans-nationalization of Economics. *American Journal of Sociology* 112 (1): 145-94
- FRAUSTRO CROTTE, Salvador. 2016. Lorenzo Servitje : una apuesta por el pan. In *Los amos de México : los juegos de poder a los que sólo unos pocos son invitados*. Ed. ZEPEDA PATTERSON, Jorge. México: Temas de Hoy
- FREDRICKSON, James W., Donald C. HAMBRICK, Sara BAUMRIN. 1987. A Model of CEO Dismissal. *Academy of Management Review* 13: 255-270
- FREEMAN, Christofer, John HAGEDOORN. 1992. Globalization of Technology. *Working paper 92.013*. Maastrich: Maastrich Research Institute of Innovation and Technology
- de FREYMAN, Julien, Katia RICHOMME-HUET. 2010. Entreprises familiales et phénomène successoral : pour une approche intégrée des modes de transmission. *Revue française de gestion* 200 (36): 161-180
- FRIEDMAN, Milton. 1970. The social responsibility of business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13.
- FUNDEF. 2018. *Posibles causas por las que hay pocas emisoras en el mercado de acciones de México*. México: FUNDEF
- FURTADO, Celso. 1968. *Teoría y Política del Desarrollo Económico*. México: Siglo XXI Editores
- GALINDO, Mariana y Viridiana RÍOS. 2015. Exportaciones. *Serie de Estudios Económicos* (1). Mexico: México ¿Cómo Vamos?
- GAMBAROTTA, Emiliano Matías. 2015. Del socioanálisis a la subversión simbólica. La práctica de la sociología y la disrupción de los mecanismos de dominación a partir de P. Bourdieu. *Estudios Sociológicos* 33 (97) : 121-143
- GAMBOA OJEDA, Leticia. 1985. *Los empresarios de ayer. El grupo dominante en la industria textil de Puebla, 1906-1929*. México: Universidad Autónoma de Puebla

- GAMBOA OJEDA, Leticia. 2009. Les entrepreneurs de Barcelonnette au Mexique. Particularités d'une chaîne d'immigrants en Amérique Latine (1840-1914). *Entreprises et histoire* 54: 107-137
- GARCIA-GARZA Domingo, Anne-Catherine WAGNER. 2015. L'internationalisation des savoirs des affaires. Les *Business Schools* françaises comme voies d'accès aux élites mexicaines? *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs* 14: 141-162
- GARCÍA GUADILLA, Maria Pilar, Carlos PÉREZ. 2002. Democracy, Decentralization and Clientelism: New Relationships and Old Practices. *Latin American Perspectives* 29 (5): 90-109
- GARRIDO NOGUERA, Celso, Cristina PUGA ESPINOSA. 1990. Transformaciones recientes del empresariado mexicano. *Revista Mexicana de Sociología* 52 (2): 43-61
- GARRIDO NOGUERA, Celso. 1994. Grupos privados nacionales en México, 1987-1993. *Revista de la CEPAL* 53: 159-177
- GARRIDO NOGUERA, Celso. 1996. Liderazgo de las grandes empresas industriales privadas mexicanas a mediados de los noventa. *Ensaïos FEE* 17 (2): 214-261
- GARRIDO NOGUERA, Celso. 1997. Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México. *Comercio Exterior* 8: 662-669
- GARRIDO NOGUERA, Celso. 1998. El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas. In *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. ed. PÉREZ, Wilson. México: Siglo XXI/ CEPAL
- GARRIDO NOGUERA, Celso, Claudia ORTIZ GUERRERO. 2009. De crisis en crisis: la evolución reciente de las grandes empresas mexicanas. *Problemas del desarrollo* 40 (156): 47-74
- GAYON, Vincent. 2010. *L'OCDE au travail. Contribution à une sociologie historique de la « coopération économique internationale » sur le chômage et l'emploi (1970-2010)*. Thèse de doctorat en science politique. Paris: Université Paris Dauphine.
- GENIEYS, William, 2006, Nouveaux regards sur les élites du politique, *Revue française de science politique* 56 (1): 121-147
- GENIEYS, William. 2011. *Sociologie politique des élites*. Paris: Armand Colin
- GÉRARD, Étienne. 2013. Dynamiques de formation internationale et production d'élites académiques au Mexique. *Revue d'anthropologie des connaissances* 7 (1): 317-344
- GÉRARD, Étienne, Anne-Catherine WAGNER. 2015. Élités au Nord, élites au Sud : des savoirs en concurrence ? *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs* 14: 7-24
- GODELIER, Éric. 2005. Les élites managériales entre logiques nationales endogènes et globalisation exogène. *Entreprises et histoire* 41: 6-14
- GOLDSTEIN, Kenneth M. 1999. *Interest Groups, Lobbying, and Participation in America*. Cambridge: Cambridge University Press

GOLLÁS, Manuel. 2003. *México, crecimiento con desigualdad y pobreza*. México: Colegio de México

GOLOB, Stéphanie. 1997. Making Possible What is Necessary : Pedro Aspe, The Salinas Team and The Next Mexican “Miracle”. In *Technopols: Freeing Politics and Markets in Latin America in the 1990s*. ed. DOMINGUEZ, Jorge. University Park: Pennsylvania State University Press.

GÓMEZ VALLE, José de Jesús. 2008. El cabildeo al Poder Legislativo en México: origen y evolución. *Espiral* 14 (42): 97-124

GONZÁLEZ, Javier, Pablo PEÑA. 2012. La banca extranjera en México: ¿Hay motivos para preocuparse? *Estudios Económicos CNBV* 1: 145-167

GONZÁLEZ, Lilia. 2012. México, más resistente que el pesimismo: CMHN. *El Economista*, 26 enero 2012

GONZÁLEZ CASANOVA, Pablo. 1965. L'évolution du système des classes au Mexique. *Cahiers internationaux de sociologie* 39: 113-136

GORDON-KRIEF, David. 2002. L'influence de la common law dans la pratique du droit, en France et dans l'Union européenne. *Revue générale de droit* 32 (1): 141-153

GRACIDA ROMO, Elsa. 2002. *El siglo XX mexicano. Un capítulo de su historia, 1940-1982*. México: UNAM

GRANOVETTER, Mark. 2005. Business Groups and Social Organization. In *The Handbook of Economic Sociology*. ed. SMELSER Neil, Richard SWEDBERG. Princeton: Princeton University Press

GRANT, Randy R. 1997. Measuring corporate power: Assessing the options. *Journal of Economic Issues* 31 (2): 453-460

GRAU LARSEN, Anton, Christoph Houman ELLERSGAARD. 2018. The inner circle revisited: the case of an egalitarian society. *Socio-Economic Review* 16 (2): 251-275

GRINDLE, Merilee. 1977. Patrons and Clients in the Bureaucracy: Career Networks in Mexico. *Latin American Research Review* 12 (1): 37-46

GUADARRAMA, Graciela. 1987. Empresarios y política : Sonora y Nuevo León. *Estudios Sociológicos* 5 (13) : 139-168

GUADARRAMA OLIVERA, Rocío. 2001. *Los empresarios norteros en la sociedad y la política del México moderno. Sonora (1929-1988)*. México: UAM / Colegio de México / Colegio de Sonora

GUAJARDO, Guillermo, Alejandro LABRADOR. 2015. *La empresa pública en México y América Latina: entre el mercado y el Estado*. México: UNAM

GUERRA MANZO, Enrique. 2010. Las teorías sociológicas de Pierre Bourdieu y Norbert Elias : los conceptos de campo social y habitus. *Estudios Sociológicos* 28 (83): 383-409

- GUILLÉN ROMO, Arturo. 2000. *México hacia el siglo XXI: crisis y modelo económico alternativo*. México: Plaza y Valdés/UAMI
- HABER, Stephen. 1992. *Industria y subdesarrollo. La industrialización de México 1890-1940*. México: Alianza Editorial
- HARBERGER, Arnold C. 1971. Three Basic Postulates for Applied Welfare Economics: An Interpretive Essay. *Journal of Economic Literature*. 9 (3): 785-797
- HAGE, Jerald, Catherine ALTER. 1997. A typology of inter-organizational relationships and networks. In *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. eds. HOLLINGSWORTH Rogers, Robert BOYER. Cambridge: Cambridge University Press
- HAGEDOORN, John. 1993. Understanding the rationale of strategic technology partnering: International modes of cooperation and sectorial differences. *Strategic Management Journal* 14 (5): 371-385
- HAGGARD, Stephen, Silvia MAXFIELD, Ben Ross SCHNEIDER. 1997. Theories of Business and Business-State Relations. In *Business and the State in Developing Countries*. eds. MAXFIELD Silvia, Ben Ross SCHNEIDER. New York: Cornell University Press.
- HALL, Peter. 1993. Policy Paradigms, Social Learning, and the State: The Case of Economic Policymaking in Britain. *Comparative Politics* 25 (3): 275-296
- HAMILTON, Nora. 1984. *Los límites de la autonomía del Estado*. México: ERA
- HAMILTON, Nora. 1986. El Estado y la formación de la clase capitalista en el México revolucionario. In *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*. ed. LABASTIDA, Julio. México: Alianza Editorial Mexicana/UNAM
- HANDLER, Wendy, Kathy KRAM. 1988. Succession in family firms : the problem of resistance. *Family Business Review* 4 (1): 361-381
- HANONO ASKENAZI, Linda. 2010. Empresas familiares y capital social. In *Empresa y familia en México. Una visión desde la Antropología*. ed PÉREZ LIZAU, Marisol. México: Universidad Iberoamericana
- HANSEN, Roger. 1978. *La política del desarrollo mexicano*. México: Siglo XXI
- HARTMANN, Michael. 2000. Class-Specific Habitus and the Social Reproduction of the Business Elite in Germany and France. *The Sociological Review* 48: 262-282
- HARTMANN, Michael. 2005. Le recrutement des dirigeants des grandes entreprises en Allemagne. Une sélection sociale en l'absence d'institutions de formation des élites. In *Formation des élites en France et en Allemagne*. ed. JOLY, Hervé. Cergy Pontoise: CIRAC
- HARTMANN, Michael. 2009. Elites and Power Structure. In *Handbook of European Societies: Social Transformations in the 21st Century*. eds. IMMERFALL, Stefan, Therborn GÖRAN. New York: Springer

- HARTMANN, Michael. 2011. Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques. *Actes de la recherche en sciences sociales* 190 (5): 10-23
- HEEMSKERK Eelke M., Meindert FENNEMA, William K. CARROLL. 2016. The global corporate elite after the financial crisis: Evidence from the transnational network of interlocking directorates. *Global Networks* 16 (1): 68-88
- HEINICH, Nathalie. 2004. Retour sur la notion d'élite. *Cahiers internationaux de sociologie* 117: 313-326
- HENRY, Odile. 1997. La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil. *Politix* 39: 155-177
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Rogelio. 1987. Los hombres del presidente De la Madrid. *Foro Internacional* 28 (1): 5-38
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Rogelio. 1988. *Empresarios, banca y Estado. El conflicto durante el gobierno de José López Portillo. 1976-1982*. México: FLACSO/Porrúa
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Rogelio. 1991. Los problemas de representación en los organismos empresariales. *Foro Internacional* 31 (3): 446-471
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Rogelio. 2003. Cambio político y renovación institucional. Las gubernativas en México. *Foro Internacional* 43(4): 789-821
- HERNÁNDEZ ROMO, Marcela. 2003. *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes*. México: UAA/Plaza y Valdés
- HERNÁNDEZ VIVENCIO, Tania. 2004. Los empresarios tijuanaenses: evolución y vínculo con el poder político. *Revista Mexicana de Sociología* 66 (1): 99-141
- HERRERA COLLADO, Carmen. 1996. *Empresarios y políticos*. México : Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana
- HIBOU, Béatrice. 1999. *La privatisation des États*. Paris: Karthala
- HILFERDING, Rudolf. 1970 (1910). *Le Capital financier*. Paris: Les Éditions de Minuit
- HINKELAMMERT, Franz. 1970. *Ideologías del desarrollo y dialéctica de la historia*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica
- HIRSCHMAN, Albert. 1968. The Political Economy of Import- Substituting Industrialization in Latin America. *The Quarterly Journal of Economics* 82 (1): 1-32
- HJELLBREKKE, Johs, LE ROUX, Brigitte, KORSNES, Olav, LEBARON, Frédéric, ROSEN LUND, Lennart, ROUANET, Henry. 2007. The Norwegian Field of Power Anno 2000. *European Societies* 9: 245-273
- HJELLBREKKE, Johs et Olav KORNES. 2013. Héritiers et Outsiders. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 200 (12) : 85-103

HOSHINO, Taeko. 1996. Privatization of Mexico's public enterprises and the restructuring of the private sector. *The Developing Economies* 34 (1): 34-60

HOSHINO, Taeko. 2006. Estructura de la propiedad y mecanismos de control de las grandes empresas familiares en México. In *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*. ed. POZAS, María de los Ángeles Pozas. México: El Colegio de México

HOSHINO, Taeko. 2008. Big Business and Economic Development: Conglomerates and Economic Groups in Developing Countries and Transition Economies under Globalisation. *The Developing Economies* 46 (4): 460-463

HOSHINO, Taeko. 2010. Business groups in Mexico. In *The Oxford Handbook of Business Groups*. eds. COLPAN, Asli, Takashi HIKINO, James Lincoln. New York: Oxford University Press

HOYO, José Luis. 1973. Grupos empresariales: dominación y hegemonía. In *Las clases dominantes en México. Cuadernos del Centro de Estudios Políticos*. México: FCPYS / UNAM

HUAULT, Isabelle, Chrystelle RICHARD (eds.). 2012. *Finance: The Discreet Regulator*. London: Palgrave MacMillan.

HUERTA, María Teresa. 1993. *Empresarios del azúcar en el siglo XIX*. México: INAH

HUERTA, Patricia, José Emilio NAVAS LÓPEZ. 2007. Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: una revisión teórica. *Análisis Económico* 22 (49): 133-148

HUNTER, Floyd. 1953. *Community Power Structure: A Study of Decision Makers*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press

HURTADO, Javier. 2001. *El sistema presidencial mexicano: evolución y perspectivas*. México: Universidad de Guadalajara/FCE

HUSTED Bryan W., Carlos SERRANO. 2002. Corporate governance in Mexico. *Journal of Business Ethics* 37 (3): 337-348

INCLÁN, Rebeca. 1995. Inmigración libanesa en México. Un caso de diversidad cultural. *Estudios históricos* 33: 61-68

JAGUARIBE, Helio. 1967. El impacto de Marx. *El Trimestre Económico* 34 (133): 83-126

JENSEN Michael C., William H. MECKLING. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4): 305-360

JERVIS, Robert. 1998. Realism in the Study of World Politics. *International Organization* 52 (4): 971-991

JOBERT, Bruno, Pierre MULLER. 1987. *L'État en action*. Paris: PUF

- JOLY, Hervé. 1996. *Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une élite industrielle 1933-1989*. Mayenne: Presses de la Fondation nationale des sciences Politiques
- JOLY, Hervé. 2007. Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique. *Sociétés contemporaines* 68: 113-154.
- JOLY, Hervé. 2008. *Diriger une grande entreprise française au XXe siècle : modes de gouvernance, trajectoires et recrutement*. Mémoire de HDR. Paris: EHESS
- JOLY, Hervé. 2009. La direction des sociétés anonymes depuis la fin du XIXe siècle : le droit entretient la confusion des pratiques. *Entreprises et histoire* 57: 111-125
- JUAREZ, Leticia. 1982. *El proyecto cardenista y la posición empresarial (1934-1938)*. Ponencia presentada al XX Congreso Mundial de Sociología, México.
- KANTER, Rosabeth Moss. 1995. *World Class. Thriving Locally in the Global Economy*. New York: Simon & Schuster
- KAPUR, Devesh, John LEWIS, Richard WEBB. 1997. *The World Bank: its first half century History*. Washington: Brookings Institution Press
- KELLER, Suzanne. 1963. *Beyond the Ruling Class*. Abingdon: Routledge
- KENTOR, Jeffrey, Yong Suk JANG. 2004. Yes, there is a (growing) transnational business community: a study of global interlocking directorates, 1983-1998. *International Sociology* 19 (3): 355-368
- KHAN, Shamus Rahman. 2012. The Sociology of Elites. *Annual Review of Sociology* 38: 361-77
- KHAN, Shamus Rahman. 2016. The Education of Elites in the United States. *L'année sociologique* 66: 171-192
- KHANNA, Tarun, Krishna PALEPU. 2000. The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence from Chile. *Academy of Management Journal* 43 (3): 268-285
- KHANNA, Tarun, Yishay YAFEH. 2007. Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Journal of Economic Literature* 45 (2): 331-372
- KOGUT, Bruce (ed). 2012. *The Small Worlds of Corporate Governance*. Boston: MIT Press
- KOTT, Sandrine. 2011. Les organisations internationales, terrains d'étude de la globalisation. Jalons pour une approche socio-historique. *Critique internationale* 52 (3): 9-16
- KUNTZ, Sandra. 1994. *El Ferrocarril Central Mexicano, 1880-1904*. Tesis doctoral en historia. México: El Colegio de México
- LA JORNADA. La inversión extranjera en la BMV logra otro máximo histórico. 21 mayo 2019 Consulté à: <https://www.jornada.com.mx/2019/05/21/economia/019n2eco>

- LABASTIDA, Julio. 1972. Los grupos dominantes frente a las alternativas de cambio. In *El perfil de México en 1980*. eds. IBARRA, David, Jorge MARTÍNEZ RÍOS et Jorge BASURTO. México: Siglo XXI Editores
- LABASTIDA, Julio. 1986. *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*. México: Alianza Editorial Mexicana/UNAM
- LAFOURCADE, Olivier, Michèle GUÉRARD. 1994. Banque mondiale et ajustement structurel. *Revue d'économie financière* 4: 355-367
- LAPAVITSAS, Costas. 2009. Financialised capitalism: crisis and financial expropriation. *Historical Materialism* 17 (2): 114-48
- LA PORTA, Rafael, Florencio LOPEZ-DE-SILANES, Andrei SHLEIFER. 1999. Corporate Ownership around the World. *Journal of Finance* 54 (2): 471-517
- LEAL, Juan Felipe. 1975. El estado y el bloque en el poder en México, 1867-1914. In *México, estado, burocracia y sindicatos*. ed. LEAL, Juan Felipe. México : Ediciones El caballito
- LEBARON, Frédéric. 1998. L'impérialisme de l'économie. Éléments pour une recherche comparative. *Actes de la recherches en sciences sociales* 121-122: 104-108.
- LEFERME-FALGUIÈRES Frédérique, Vanessa VAN RENTERGHEM. 2001. Le concept d'élites. *Hypothèses* 4: 55-67
- LEFORT, Fernando, Eduardo WALKER. 2000. Ownership and Capital Structure of Chilean Conglomerates: Facts and Hypothesis in Chile. *Abante* 3 (1): 3-27
- LEFORT, Fernando. 2005. Ownership structure and corporate governance in Latin America. *Abante* 8 (1): 55-84
- LE ROUX, Brigitte, Henri ROUANET. 2010. *Multiple Correspondence Analysis*. Paris: Sage
- LEVENÉ, Thérèse, Frédérique BROS. 2011. Trajectoires professionnelles et rapports à la formation d'adultes et jeunes adultes en parcours d'insertion. *Savoirs* 26: 85-108
- LÉVI-STRAUSS, Claude. 1962. *Le totémisme aujourd'hui*. Paris: PUF
- LEVY-LEBOYER, Maurice (ed.). 1979. *Le patronat de la seconde industrialisation*. Paris: Les Éditions ouvrières
- LEVY ORLIK, Noemi, Christian DOMÍNGUEZ BLANCAS. 2014. Los bancos extranjeros en México: diversificación de actividades y su efecto en la estructura de ingresos. *Economía UNAM* 11 (32): 102-119
- LEWANDOSKI, Olgierd. 1974. Différenciation et mécanismes d'intégration de la classe dirigeante. L'image sociale de l'élite d'après le Who's who in France. *Revue française de sociologie* 15 (1): 43-73
- Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones*. Diario Oficial de la Federación de México. México: 20 de diciembre de 1996

Ley de Instituciones de Crédito. Diario Oficial de la Federación de México. México: 18 de julio de 1990

Ley de Mercado de Valores. Diario Oficial de la Federación de México. México: 30 de diciembre de 2005

Ley de Sociedades Mercantiles. Diario Oficial de la Federación de México. México: 4 de agosto de 1934

LOUREIRO, Maria Rita. 1998. L'internationalisation des milieux dirigeants au Brésil. *Actes de la recherche en sciences sociales* 121-122: 42-51

LUDLOW, Leonor, Carlos MARICHAL (eds). 1986. *Banca y poder en México. 1800-1925*. México: Grijalbo

LUDLOW, Leonor, María Eugenia VÁZQUEZ SEMADENI. 2010. *200 emprendedores mexicanos: la construcción de una nación*. México: LID

LUNA LEDESMA, Matilde, Ricardo TIRADO. 1984. Los empresarios y el gobierno: modalidades y perspectivas de relación en los años ochenta. *Revista Mexicana de Sociología* 46 (2): 5-15

LUNA LEDESMA, Matilde. 1985. Transformaciones del corporativismo empresarial y tecnocratización de la política. *Revista Mexicana de Sociología* 47 (1): 125-137

LUNA LEDESMA, Matilde. 1987. ¿Hacia un corporativismo liberal? Los empresarios y el corporativismo. *Estudios Sociológicos* 5 (15): 455-476

LUNA LEDESMA, Matilde, Francisco VALDÉS. 1990. Perspectivas teóricas en el estudio de los empresarios en México. *Revista Mexicana de Sociología* 52 (2): 3-17

LUNA LEDESMA Matilde, Ricardo POZAS, (eds). 1991. *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*. México: Enlace-Grijalbo

LUNA LEDESMA, Matilde. 1992. *Los empresarios y el cambio político. México 1970-1987*. México: UNAM/ERA

LUNA LEDESMA, Matilde, Ricardo TIRADO. 1992. El Consejo Coordinador Empresarial. Una radiografía. *Cuadernos del Proyecto Organizaciones Empresariales en México*. Núm. 1. México: UNAM

LUNA LEDESMA, Matilde, Cristina PUGA ESPINOSA. 1993. Modernización en México: la propuesta empresarial. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales* 38 (151): 35-49

LUNA LEDESMA, Matilde. 1996. Intereses empresariales y activismo político en México. In *El Desafío de la Reforma Institucional en México*. ed. ROETT, Riordan. México: Siglo XXI

LUNA LEDESMA, Matilde. 2004. Business and Politics in Mexico. In *Dilemmas of Political Change in Mexico*. ed. MIDDLEBROOK, Kevin. London/San Diego: University of London/University of California

- LUNA LEDESMA, Matilde, Cristina PUGA ESPINOSA. 2007. Los estudios sobre los empresarios y la política. Recuento histórico, líneas de investigación y perspectivas analíticas. In *Los estudios de empresarios y empresas : una perspectiva internacional*. ed. BASAVE, Jorge, Marcela HERNÁNDEZ. México: Plaza y Valdéz
- LUSTIG, Nora (ed.) 2010. *Los grandes problemas de México. IX. Crecimiento económico y equidad*. México: El Colegio de México.
- LYND, Helen, Robert STAUGHTON. 1929. *Middletown: A Study in Contemporary American Culture*. New York: Harcourt.
- LYND, Helen, Robert STAUGHTON. 1937. *Middletown in Transition: A Study in Cultural Conflicts*. New York: Harcourt.
- MACH, Andeé, Thomas DAVID, Felix BÜHLMANN. 2011. La fragilité des liens nationaux. *Actes de la recherche en sciences sociales* 5: 78-107
- MACLEAN, Mairi, Charles HARVEY, Gerhard KLING. 2014. Pathways to Power: Class, Hyper-agency and the French Corporate Elite. *Organization Studies* 35: 825-855
- MACLEAN, Mairi, Charles HARVEY, Gerhard KLING. 2015. Business elites and the field of power in France. *Research in the Sociology of Organizations* 43: 189-219
- MADARIAGA, Aldo, Felipe GONZÁLEZ. 2018. Is there a Latin American economic sociology ? *Economic sociology* 20 (1): 1-10
- MAINE, Henry. 1861. *Ancient Law*. Londres: John Murray
- MARICHAL, Carlos. 1997. Avances recientes en la historia de las grandes empresas y su importancia. In *Historia de la grandes empresas en México, 1850-1930*. eds. CERUTTI, Mario, Carlos MARICHAL. México: FCE/UANL
- MARICHAL, Carlos. 2003. Auge y decadencia de las empresas estatales en México 1930-1980. Algunas notas sobre la relación histórica entre empresas estatales y endeudamiento externo. *Antropología*: 12-21
- MARICHAL, Carlos. 2007. Historia de las empresas e historia económica en México: avances e perspectivas. In *Los estudios de empresarios y empresas: una perspectiva internacional*. eds. BASAVE, Jorge, Marcela HERNÁNDEZ. México: Plaza y Valdés
- MARÍN, Bernardo. 2012. Estoy en Orán refugiado y pretendo dirigirme al gran país que V.I. representa. *El País*. 19 de noviembre 2012
- MARIOLIS, Peter. 1975. Interlocking directorates and control of corporations: The theory of bank control. *Social Science Quarterly* 56 (3): 425-439
- MARKOFF, John, Veronica MONTECINOS. 1993. The Ubiquitous Rise of Economists. *Journal of Public Policy* 13 (1): 37-68

- MARTELLI, Joseph, Patricia ABELS. 2010. The Education of a Leader: Educational Credentials and Other Characteristics of Chief Executive Officers. *Journal of Education for Business* 85: 209-217
- MARTIN, Lisa L., Beth A. SIMMONS. 1998. Theories and Empirical Studies of International Institutions. *International Organization* 52(4): 729-757
- MARTÍNEZ ASSAD, Carlos. 1984. Auge y decadencia del Grupo Monterrey. *Revista Mexicana de Sociología* 46 (2): 17-30
- MARTÍNEZ ESCAMILLA, Ramón, Irma MANRIQUE, Jaime BAUTISTA. 1996. *Crisis económica: ¿Fin del intervencionismo estatal?* México: UNAM
- MARTÍNEZ MONTEMAYOR, Sanjuana. 2013. Herencias multimillonarias sacan a flote odios entre familias de NL. *La Jornada*, 24 febrero 2013
- MARTÍNEZ NAVA, Juan Manuel. 1994. *Conflicto Estado-empresarios en los gobiernos de Cárdenas, López Mateos y Echeverría*. México: Nueva Imagen
- MARTÍNEZ RANGEL, Rubí, Ernesto SOTO REYES GARMENDIA. 2012. El Consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina. *Política y Cultura* 37: 35-64
- MARTÍNEZ RIOS, Jorge. 1962. C. Wright Mills (1916-1962). *Revista Mexicana de Sociología*. 24 (2): 621-628.
- MCGREGOR, Douglas McGregor. 1969. *La Dimension humaine de l'entreprise*. Paris: Gauthier-Villars
- MEDINA, Ignacio. 2003. *El sindicalismo mexicano en la transición al siglo XXI*. México: Librosenred
- MENDIETA y NUNEZ, Lucio. 1944. Las Clases sociales. *Revista Mexicana de Sociología* 6 (1): 65-84
- MENEZES, Djâcir. 1963. Una Coincidencia Irónica y Curiosa: Acerca de: Modern Corporation and Private Property, de Berle y Means. *Revista Mexicana de Sociología* 25 (3): 965-970
- MERCIER, Charles, Stéphane PELTAN. 2019. Les lobbies vus par les sciences sociale. *La vie des idées*, 14 mai 2019
- MILLÁN, René. 1988. *Los empresarios ante el Estado y la sociedad*. México: Siglo XXI
- MILLS, Charles Wright. 1945. The American business elite : a collective portrait. *The Tasks of Economic History* (supplementary issue to *the Journal of Economic History*) 5: 20-44
- MILLS, Charles Wright. 1969 (1956). *L'élite du pouvoir*, Paris: Maspero
- MIZRAHI, Yamile. 1992. La nueva oposición conservadora en México: la radicalización política de los empresarios norteños. *Foro Internacional* 32 (5): 744-771

- MIZRAHI, Yamile. 1996. La nueva relación entre los empresarios y el gobierno: el surgimiento de los neopanistas. *Estudios Sociológicos* 14 (41): 493-515
- MIZRUCHI, Mark S. 1992 *The Structure of Corporate Political Action: Interfirm Relations and their Consequences*. Cambridge: Harvard University Press
- MIZRUCHI, Mark S. 1996. What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates. *Annual review of sociology* 22: 271-298
- MIZRUCHI, Mark S. 2004. Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations. *Theory and Society* 33 (5): 579-617
- MIZRUCHI, Mark S. 2013. *The Fracturing of the American Corporate Elite*. Cambridge: Harvard University Press
- MONJARDET, Dominique. 1972. Carrière des dirigeants et contrôle de l'entreprise. *Sociologie du travail* 13(2): 131-144
- MONTAGNE, Sabine. 2006. *Les Fonds de pension. Entre protection sociale et spéculation financière*. Paris: Odile Jacob
- MONTESINOS, Rafael. 2009. Empresarios: la construcción de un sujeto social. 25 años de seguimiento e interpretación. *El Cotidiano* 156: 203-217
- MORCK, Randall, Bernard YEUNG B. 2004. Family control and the rent-seeking society. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (4): 391-409
- MORENO-BRID, Juan Carlos, Jaime ROS. 2009. *Development and Growth in the Mexican Economy: a Historical Perspective*. New York: Oxford University Press
- MORERA CAMACHO, Carlos. 1998. *El capital financiero en México y la globalización. Límites y contradicciones*. México: ERA
- MORERA CAMACHO, Carlos. 2005. La gran empresa mexicana en la globalización. *Revista Herramienta* 28 (3): 25-41
- MORGAN, Lewis Henry. 1877. *Ancient Society*. New York: Henry Holt
- MOSCA, Gaetano. 1965 (1896). *The ruling class*. New York: McGraw-Hill
- MURILLO AGUILAR, Héctor. 2004. La educación superior pública y privada en México y Baja California Sur. *Observatorio de la Economía Latinoamericana* 29
- MURRAY, Georgina, John SCOTT. 2012. *Financial Elites and Transnational Business: Who rules the world?* Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- MUSACCHIO, Aldo, Ian READ. 2007. Bankers, industrialists, and their cliques: Elite networks in Mexico and Brazil during early industrialization. *Enterprise and Society* 8 (4): 842-880

- MUSACCHIO, Aldo. 2009. Drawing links between corporate governance and networks: bankers in the corporate networks of Brazil, Mexico and the United States Circa 1910. *Entreprises et histoire* 54: 16-36
- NANTI, Enrique. 1998. *El Maquío Clouthier. La biografía 1934- 1989*. México: Planeta
- NAUDET, Jules, Claire-Lise DUBOST. 2017. The Indian exception: densification of the network of corporate interlocks and the specificities of the Indian business system (2000-2012). *Socio-Economic Review* 15 (2): 405-434
- NAUDET, Jules, Adrien ALLORANT, Mathieu FERRY. 2018. Heirs, corporate aristocrats and Meritocrats: the social space of the top CEO and Chairmen in India. *Socio-Economic Review* 16 (2): 307-339
- NEWCOMER, Mabel. 1952. The chief executive of large business corporations. *Exploration in Entrepreneurial History* 5: 1-34
- NICHOLSON, Gavin John, Malcom ALEXANDER, Goeff Charles KIEL. 2004. Defining the social capital of the board of directors: An exploratory study. *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management* 10 (1): 54-72
- NUNCIO, Abraham. 1982. *El Grupo Monterrey*. México: Editorial Nueva Imagen
- NUNEZ GOMICIAGA, Ángel Ernesto, Miguel Ángel NOVELA VILLALOBOS. 1980. Características del crédito otorgado a México por el FMI. *Comercio Exterior* 30 (84): 352-356
- OCAMPO ALCÁNTARA, Rigoberto (ed.). 1992. *La teoría neocorporatista. Ensayos de Philippe Schmitter*. México: Universidad de Guadalajara
- OCDE. 2004. *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. Paris: OCDE
- OFFERLÉ, Michel. 2009. *Sociologie des organisations patronales*. Paris: La Découverte
- OFFERLÉ, Michel. 2009. Groupes d'intérêt(s). In *Dictionnaire des mouvements sociaux*. ed. FILLIEULE, Olivier. Paris: Presses de Sciences Po
- ORNELAS BERNAL, Raúl. 1989. *Inversión extranjera directa y reestructuración industrial*. México: UNAM
- OROZCO HENRÍQUEZ, José de Jesús. 2004. El financiamiento y fiscalización de los partidos políticos en México: sus fortalezas y debilidades al año 2003. *Election Law Journal* 3 (3): 345-375
- ORTEGA RIQUELME, Juan Manuel. 1997. Sobre el desarrollo de la teoría del neocorporativismo. *Revista Mexicana de Sociología* 59 (4): 31-45
- ORTIZ RIVERA, Alicia. 1997. *Juan Sánchez Navarro. Biografía de un testigo del México del siglo XX*. México: Grijalbo
- OSORNO, Diego Enrique. 2018. *Slim*. México: Debolsillo

OUBENAL, Mohamed, Abdellatif ZEROUAL. 2017. Gouverner par la gouvernance : les nouvelles modalités de contrôle politique des élites économiques au Maroc. *Critique internationale* 74: 9-32

PALACIOS HERNÁNDEZ, Lylia Isabel. 2000. *Crecimiento y diversificación de la gran industria en Monterrey, 1970-1982*. Tesis de maestría en metodología de las ciencias. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León

PALLARES GÓMEZ, Miguel. Multinationales encuentran en México un paraíso. *El Universal*, 25 mayo 2015

PARETO, Vilfredo. 1968 (1818) *Traité de sociologie générale*. Genève: Librairie Droz

PARRA, Alma. 2003. Empresas y familia en la minería del Guanajuato decimonónico. *Boletín Oficial del Instituto Nacional de Antropología e Historia* 72 (10-12): 79-86

PARSONS, Talcott. 1960. *Structure and Process in Modern Societies*. New York: Free Press

PAVIS, Fabienne, Marie-France GARCIA-PARPET. 2007. Enquêter sur les mondes patronaux. *Sociétés contemporaines* 68: 7-12

PERES, Wilson (ed.). 1998. *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. México: Siglo XXI

PÉREZ HERRERO, Pedro. 1989. *Plata y libranzas: la circulación mercantil en el México borbónico*. México: El Colegio de México.

PÉREZ LIZAU, Marisol y GÁNDARA MENDOZA, Leticia. 2001. Los altos ejecutivos de las corporaciones transnacionales: Un esbozo analítico para su estudio en México. *Estudios Sociológicos* 19 (56): 419-38

PERFILES EDUCATIVOS. La educación superior privada en México: una aproximación. 2002. 24 (97-98): 128-146

PETRICH MORENO, Blanche. 2016. Alberto Baillères : Simplemente Palacio. In *Los amos de México : los juegos de poder a los que sólo unos pocos son invitados*. ed. ZEPEDA PATTERSON, Jorge. México: Temas de Hoy

PFEFFER, Jeffrey. 1972. Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly* 17 (2): 218-228

PFEFFER, Jeffrey, Gerald SALANCIK. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row

PHILIPPON, Thomas. 2007. Why Has the U.S. Financial Sector Grown so Much? The Role of Corporate Finance. *NBER Working Paper No. 13405*. Cambridge: National Bureau of Economic Research

de PINA VARA, Rafael. 1994. *Derecho Mercantil Mexicano*. México: Porrúa.

- PINÇON Michel, Monique PINÇON CHARLOT. 2009. *Sociologie de la bourgeoisie*. Paris: La Découverte
- PODER. 2012. La elite empresarial y la economía nacional en México: un análisis de caso del entrecruzamiento corporativo. Consulté à: rindecuentas.org
- POMBO, Carlos, Luis H. GUTIÉRREZ. 2011. Outside directors, board interlocks and firm performance: Empirical evidence from Colombian business groups. *Journal of Economics and Business* 63 (4): 251-277
- POUPEAU, Franck. 2004. Sur deux formes de capital international. *Actes de la recherche en sciences sociales* 1 (151-152): 126-133
- POZAS, María de los Ángeles. 1992. *Reestructuración Industrial en Monterrey*. México: Fundación Friedrich Ebert
- POZAS, María de los Ángeles. 2002. *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*. México: El Colegio de México
- POZAS, María de los Ángeles. 2003. Las grandes empresas industriales en México : evaluación y perspectivas a diez años de su reconversión. *Estudios Sociológicos*, 21 (62): 471-476
- POZAS, María de los Ángeles. 2007. Los grupos económicos mexicanos y sus socios extranjeros. O cómo compartir el territorio sin desaparecer en el intento. *Revista Este País. Tendencias y Opiniones* 193: 49-53
- POZAS, María de los Ángeles. 2007. Las grandes empresas regionales frente a la economía global: dos décadas de adaptación y cambio. In *Nuevo León en el siglo XX. Apertura y Globalización, de la crisis de 1982 al fin de siglo*. ed. LÓPEZ VILLAFANE, Víctor. Monterrey: Fondo Editorial de Nuevo León
- POZAS, María de los Ángeles. 2010. Ventajas dinámicas y capacidades tecnológicas en las grandes empresas: el caso del grupo Monterrey. In *Redes globales de producción, rentas económicas y estrategias de desarrollo: la situación en América latina*. ed. POZAS, María de los Ángeles. México: El Colegio de México
- PREBISCH, Raúl, Gustavo MARTÍNEZ CABAÑAS. 1949. El desarrollo de América Latino y algunos de sus principales problemas. *El Trimestre Económico*. 16 (63): 347-431
- PREBISCH, Raúl. 1963. *Hacia una dinámica del desarrollo latinoamericano*. México: FCE
- PRESTON, Julia, Samuel DILLON. 2004. *El despertar de México*. Océano: México
- PROCESO. Fusión de banca e industria. 9 agosto 1980. Consulté à: <https://www.proceso.com.mx/129149/fusion-de-banca-e-industria>
- PROCESO. La política gubernamental, culpable de la venta de Gamesa a Pepsicola. 13 de octubre 1990. Consulté à: <https://www.proceso.com.mx/155843/la-politica-gubernamental-culpable-de-la-venta-de-gamesa-a-pepsicola>

PROCESO. La política gubernamental, culpable de la venta de Gamesa a Pepsicola. 13 octubre 1990. Consulté à:

<https://www.proceso.com.mx/155843/la-politica-gubernamental-culpable-de-la-venta-de-gamesa-a-pepsicola>

PROCESO. Todo empezó en aquella cena con Salinas en febrero del 93, en casa de Ortiz Mena. 28 noviembre 1998. Consulté à:

<https://www.proceso.com.mx/179535/todo-empezo-en-aquella-cena-con-salinas-en-febrero-del-93-en-casa-de-ortiz-mena>

PROCESO. Cabildeo, a la mexicana. 26 marzo 2006. Consulté à:

<https://www.proceso.com.mx/97389/cabildeo-a-la-mexicana>

PUGA ESPINOSA, Cristina. 1986. Los empresarios mexicanos ante la nacionalización bancaria. In *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*. ed. LABASTIDA Julio. México: Alianza Editorial Mexicana/UNAM

PUGA ESPINOSA, Cristina, Ricardo TIRADO. 1992. *Los empresarios mexicanos, ayer y hoy*, México: UNAM/UAM/ Comecso/El Caballito

PUGA ESPINOSA, Cristina. 1993. *México: empresarios y poder*. México: UNAM/Porrúa

PUGA ESPINOSA, Cristina. 2004. *Los empresarios organizados y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. México: UNAM/Porrúa

RAMÍREZ, Carlos. 2012. How Big Four Audit Firms Control Standard-Setting in Accounting and Auditing In *Finance: The Discreet Regulator*. eds. HUAULT, Isabelle, Chrystelle RICHARD London: Palgrave MacMillan.

RAMÍREZ CARRILLO, Luis Alfonso. 2010. Empresarios regionales: identidad y cultura. In *Los grandes problemas de México: Culturas e identidades*. ed. BLANCARTE, Roberto. México: El Colegio de México

RAMÍREZ RANCAÑO, Mario. 1974. *La burguesía industrial. Revelaciones de una encuesta*. México: UNAM/Editorial Nuestro Tiempo

RAMÍREZ RANCAÑO, Mario. 1976. Los empresarios mexicanos: las fracciones dominantes, *Problemas del Desarrollo* 6 (24): 49-82

RANGEL CONTLA, José Calixto. 1970. La polarización de la estructura de clases en México. *Revista Mexicana de Sociología* 32 (2): 395-416

RANGEL CONTLA, José Calixto. 1972. La lucha de clases en México. *Revista Mexicana de Sociología* 34 (3-4): 685-711

RAO, Hayagreeva, Gerald F. DAVIS, Andrew WARD. 2000. Embeddedness, social identity and mobility: why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly* 45 (2): 268-292

- RELEA, Francesc. 2016. Carlos Slim : liderazgo sin competencia. In *Los amos de México : los juegos de poder a los que sólo unos pocos son invitados*. ed. ZEPEDA PATTERSON, Jorge. México: Temas de Hoy
- RENDÓN CORONA, Armando. 1979. Enfoques sobre la élite del poder. *Revista Mexicana de Sociología* 41 (4): 1335-1367
- REYES PONCE, Agustín. 1979. *Coparmex, su origen y desarrollo: hacia los próximos 50 años*. México: Coparmex
- RÍOS, Iván, Saidé SALAZAR. 2012. ¿Qué nos dicen las encuestas sobre el crédito bancario a las empresas en México? Un estudio comparativo. *Estudios Económicos CNBV* 1: 217-243
- RITTER, Jay R., Ivo WELCH. 2002. A Review of IPO Activity, Pricing, and Allocations. *The Journal of Finance* 62 (4): 1795-1828
- ROBINSON, William I., Jerry HARRIS. 2000. Towards a global ruling class: globalization and the transnational capitalist class. *Science & Society* 64 (1): 11-54
- ROBLES ROSA, Leticia. 2015. Registra Senado a 263 cabilderos; Grupo Carso brilla por su ausencia. *Excelsior*, 22 septiembre 2015
- ROCHFORD, Léa. 2016. Gary Becker et la notion de capital humain. *Informations sociales* 1 (192): 65
- RODRÍGUEZ, Octavio. 2001. Fundamentos del estructuralismo latinoamericano. *Comercio Exterior* 39 (2): 100-112
- ROGOZINSKI, Jacques. 1993. *La privatización de empresas paraestatales*. México: FCE
- ROMERO SOTELO, María Eugenia. 1997. *La minería en México durante las guerras de la independencia, 1810-1821*. Tesis de doctorado en economía. México: Colegio de México
- RUEDA LUGO, María Teresa. 1993. Los empresarios y la redefinición del proyecto nacional. *Sociológica* 8 (21): 751-765
- RUIZ OCAMPO, Humberto. 1999. *La Concanaco ante el proceso de modernización*. Tesis de maestría en ciencias políticas. México: UNAM
- SABBAGH, Daniel, Agnès van ZANTEN. 2010. Diversité et formation des élites : France-USA. *Sociétés contemporaines* 79: 5-17
- SAINT-MARTIN Monique, Mihai D. GHEORGHIU (ed.). 1992. *Les Institutions de formation des cadres dirigeants*. Paris: MSH
- SALAS-PORRAS, Alejandra. 1997. Estructuras, agentes y constelaciones corporativas en México durante la década de los noventa. *Revista Mexicana de Sociología* 54 (4): 47-92
- SALAS-PORRAS, Alejandra. 1998. Globalización e intereses organizados en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 43 (173): 229- 277

- SALAS-PORRAS, Alejandra. 2000. ¿Hacia un nuevo mecenazgo político? Democracia y participación electoral de los grandes empresarios en México. *Revista de Estudios Sociológicos* 18 (52): 53-84
- SALAS-PORRAS, Alejandra. 2001. Corrientes de pensamiento empresarial en México I. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 44 (181): 181-210
- SALAS-PORRAS, Alejandra. 2001. Corrientes de pensamiento empresarial en México II. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 44 (183): 227-257
- SALAS-PORRAS, Alejandra. 2006. Fuerzas centrípetas y centrífugas en la red corporativa mexicana (1981–2001). *Revista Mexicana de Sociología* 68 (2): 331-375
- SALAS-PORRAS, Alejandra. 2009. *Elites y desarrollo*. México: Interamericana Editores
- SALAS-PORRAS, Alejandra. 2010. Organizaciones nacionales e internacionales que rigen el mercado financiero mexicano (1990-2005). *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 2 (210): 79-104
- SALAS-PORRAS, Alejandra. 2012. The transnational class in Mexico: new and old mechanisms structuring corporate networks (1981-2010). In *Financial Elites and Transnational Business: Who rules the World?* eds. MURRAY Georgina, John SCOTT. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- SALAS-PORRAS, Alejandra, Matilde LUNA LEDESMA. 2012. *¿Quién gobierna América del Norte? Élités, redes y organizaciones*. México: UNAM
- SALAS-PORRAS, Alejandra. 2014. Las élites neoliberales en México: ¿cómo se construye un campo de poder que transforma las prácticas sociales de las élites políticas? *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 59 (222): 279-312
- SALINAS ROCHA, Irma. 1983. *Los Meros Meros de Monterrey : Manual de conducta para multimillonarios*. México: Claves Latinoamericanas
- SANTOS CASTROVIEJO, Iago, Gerardo CASTAÑÓN NIETO. 2012. La élite del poder económico en México. Estudio de la red de consejeros de administración de las empresas que cotizan en bolsa. *Revista de Economía Crítica* 14: 6-36
- de SARDAN, Jean-Pierre Olivier. 1995. La politique du terrain: sur la production de données en anthropologie. *Enquête* 1: 71-109
- SAVAGE, Mike, Karel WILLIAMS. 2008. Elites: Remembered in Capitalism and Forgotten by Social Sciences. *Sociological Review* 56 (1): 1-24
- SCHMITTER, Philippe, Gerhard LEHMBRUCH (eds.). 1992. *Neocorporativismo I. Más allá del Estado y el Mercado*. México: Alianza Editorial
- SCHNEIDER, Ben Ross. 2002. Why is Mexican business so organized? *Latin American Research Review* 37 (1): 77-118

- SCHNEIDER, Ben Ross. 2004. *Business Politics and the State in Twentieth-Century Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press
- SCHNEIDER, Ben Ross. 2009. Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies* 41 (3): 553-575
- SCHNEIDER, Ben Ross. 2010. Business politics in Latin America: Patterns of fragmentation and centralization. In *The Oxford Handbook of Business and Government*. eds. COEN, David, Grahal K. WILSON, Wyn GRANT. New York: Oxford University Press
- SCHONFELD, William R. 1980. La stabilité des dirigeants des partis politiques : la théorie de l'oligarchie de Robert Michels. *Revue française de science politique* 30 (4): 846-866
- SCHUMPETER, Joseph. 1942. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers
- SCHUMPETER, Joseph. 1947. The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History* 7: 149-159
- SCOTT, John. 1991. Networks of corporate power: a comparative assessment. *Annual Review of Sociology* 17: 181-203
- SCOTT, John. 1997. *Corporate Business and Capitalist Classes*. New York: Oxford University Press
- SCOTT, John. 2008. Modes of Power and the Reconceptualization of Elites. *Sociological Review* 56 (1): 25-43
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP). 2016. *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos: Principales Cifras 2014-2015*. México: Secretaría de Educación Pública
- SEPÚLVEDA, Bernardo, Antonio CHUMACERO. 1973. *La inversión extranjera en México*. México: FCE
- SERVAN-SCHREIBER, Jean-Jacques. 1967. *Le Défi américain*. Paris: Denoël
- SERVITJE SENDRA, Roberto. 2009. *Bimbo: estrategia de éxito empresarial*. México: Pearson Educación
- SHAFER, Robert J. 1973. *Mexican Business Organization, History and Analysis*. New York: Syracuse University Press
- SILVA CASTANEDA, Sergio. 2014. El crac del 94. *Nexos*. 1 enero 2014.
- SIMMEL, Georg. 1950 (1908). The Stranger. In *The Sociology of Georg Simmel*. ed. WOLFF Kurt H. (ed.). New York: The Free Press
- SKLAIR, Leslie. 2001. *The Transnational Capitalist Class*. Oxford: Blackwell
- SKLAIR, Leslie. 2002. Democracy and the Transnational Capitalist Class. *The Annals of the American Academy* 581: 144-157

- SMITH, Peter H. 1979. *Labyrinths of Power: Political Recruitment in Twentieth-Century Mexico*. Princeton: Princeton University Press
- SOMBART, Werner. 1982 (1911). *The Jews and Modern Capitalism*. New Brunswick: Transaction Books
- SOROKIN, Pitrim. 1929. Some contrasts of contemporary European and American sociology: I. *Social Forces* 8 (1): 57-62
- SOROKIN, Pitrim. 1937. *Social and cultural dynamics*. New York: American Book Company
- SOROKIN, Pitrim. 1947. *Society, Culture, and Personality: Their Structure and Dynamics, A System of General Sociology*. New York and London : Harper & Brothers Publishers
- SOROKIN, Pitrim. 1953. Estratificación y movilidad social. *Revista Mexicana de Sociología*. 15 (1): 83-117
- SOSA HERNÁNDEZ, Guadalupe Georgina. 2016. Los grupos de poder mediático ante el cambio institucional: la reforma en telecomunicaciones (2013-2015). *Estudios Políticos* 39 (9-12): 91-119
- SOSA PLATA, Gabriel. 2016. Ricardo B. Salinas Pliego : un empresario Total Play. In *Los amos de México : los juegos de poder a los que sólo unos pocos son invitados*. ed. ZEPEDA PATTERSON, Jorge. México: Temas de Hoy
- SOWELL, Thomas. 2008. A Prestigious Degree Doesn't Always Equal Success. *Chronicle of Higher Education*, 18 January 2008
- STOKMAN, Ziegler, John SCOTT (eds.). 1985 *Networks of corporate power*. Cambridge: Polity Press
- SUÁREZ, Hugo José. 2009. Pierre Bourdieu : político y científico. *Estudios Sociológicos* 27 (80): 433-449
- SUÁREZ ÁVILA, Alberto Abad. 2018. El pasillo de cristal : transparentar al cabildeo en México. In *Transparencia legislativa y parlamento abierto: análisis institucional y contextual*. eds. LUNA PLA, Issa, Imer Benjamín FLORES MENDOZA, Khemvirg PUENTE MARTÍNEZ. México: UNAM
- SUÁREZ DÁVILA, Francisco. 2019. El sistema mexicano de financiamiento del desarrollo: retrocesos y retos. *Journal of Economic Literature* 16 (46): 79-88
- SUÁREZ DÁVILA, Francisco. 2018. *México 2018: en busca del tiempo perdido*. México: Porrúa
- SUTHERLAND, Edwin. 1983 (1949). *White Collar Crime: The Uncut Version*. New Haven & London: Yale University Press
- TAPIA, Gabriel Gaspar, Leonardo VALDÉS. 1987. Las desventuras recientes del bloque en el poder. *Estudios Sociológicos* 5 (15): 499-524

- TAUSSIG, Frank William, Carl Smith JOSLYN. 1932. *American business leaders*. New York: Macmillan
- THINE, Sylvain, Paul LAGNEAU-YMONET, François DENORD, Rémy CAVENG. 2013. Entreprendre et dominer. Le cas des consultants. *Sociétés Contemporaines* 89: 73-99
- TIRADO, Ricardo. 1985. Los empresarios y la derecha en México. *Revista Mexicana de Sociología* 47 (1): 105-123
- TIRADO, Ricardo. 1987. Los empresarios y la política partidaria. *Estudios Sociológicos* 5 (15): 477-498
- TIRADO, Ricardo (ed.). 1994. *Los empresarios ante la globalización*. México: Cámara de Diputados/UNAM
- TIRADO, Ricardo, Matilde LUNA LEDESMA. 1995. El Consejo Coordinador Empresarial de México. De la unidad contra el reformismo a la unidad para el TLC (1975- 1993). *Revista Mexicana de Sociología* 57 (4): 27-60
- TIRADO, Ricardo. 2004. *Las organizaciones empresariales y la construcción de la democracia*. México: Editorial Porrúa.
- TOFT, Maren. 2018. Upper-class trajectories: capital-specific pathways to power. *Socio-Economic Review* 16 (2): 341-364
- TOLEDO BELTRÁN, Daniel, Francisco ZAPATA. 1999. *Acero y Estado. Una historia de la industria siderúrgica integrada en México*. México: UAM
- TOPOROVSKI, Julio. 2000. *The End of Finance. Capital market inflation, financial derivatives and pension fund capitalism*. London and New York: Routledge
- TOPOROVSKI, Julio. 2004. Inflación en los mercados financieros. In *Economía Financiera Contemporánea*. eds. CORREA, Eugenia, Alicia GIRÓN. México: Porrúa/Senado de la República/UNAM
- TOPOROVSKI, Jan, Jo MICHELL. 2012. The stock-flow consistent approach with active financial markets. In *Contribution in Stock-flow Modeling. Essays in Honour of Wynne Godley*. eds. PAPANIMITRIOU, Dimitri, Genaro ZEZZA. Basingstoke/ New York: Palgrave Macmillan
- TORTOLERO VILLASENOR, Alejandro. 2016. Pionnière et discutée : la réforme agraire au Mexique depuis 1917. *Revue d'histoire moderne & contemporaine* 63 (4): 66-88
- TRUJILLO BOLILLO, Mario. 1994. *Los obreros de las industrias del valle de México, 1850-1880*. Tesis de doctorado en historia. México: El Colegio de México
- TURRENT, Eduardo. 1988. *Historia sintética de la Banca en México*. México: Banxico
- URIBE SALAS, José Alfredo. 2003. *Empresarios del metal amarillo en México, 1890-1938*. México: UAM

- USSEN, Michael. 1980. Corporation and the corporate elites. *Annual Review of Sociology* 6: 41-77
- VALDÉS UGALDE, Francisco. 1987. ¿Hacia un nuevo liderazgo sociopolítico? Ensayo sobre la convocatoria social de los empresarios. *Estudios Sociológicos* 5 (15): 433-454
- VALDÉS UGALDE, Francisco. 1988. Los empresarios, la política y el Estado. *Cuadernos Políticos* 53: 47-70
- VALDÉS UGALDE, Francisco. 1997. *Autonomía y legitimidad. Los empresarios, la política y el Estado en México*. México: Siglo XXI
- VALDEZ ZEPEDA, Andrés, Delia Amparo HUERTA FRANCO. 2018. El financiamiento de los partidos políticos y la confianza ciudadana en México. *Intersticios sociales* 15: 309-331
- VAN DER PIJL, Kees. 1998. *Transnational Classes and International Relations*. Londres: Routledge
- VAN YOUNG, Eric. 1986. La historia rural de México desde Chevalier: historiografía de la hacienda colonial. *Ensayos Historias* 12 (1-3): 22-65
- VAN VEEN, Kees, Jan KRATZER. 2011. National and international interlocking directorates within Europe: Corporate networks within and among fifteen European countries. *Economy and Society* 40 (1): 1-25
- VARELA MAYORGA, Rita. 2016. María Asunción Aramburuzabala Larregui : la heredera que rompió moldes. In *Los amos de México : los juegos de poder a los que sólo unos pocos son invitados*. ed. ZEPEDA PATTERSON, Jorge. México: Temas de Hoy
- VARGAS SÁNCHEZ, Gustavo. 2017. El mercado de harina de maíz en México. Una interpretación microeconómica. *Economía Informa* 405: 4-29
- VÁSQUEZ, Belem, Salvador CORRALES. 2017. Industria del cemento en México: análisis de sus determinantes. *Revista Problemas del Desarrollo* 188 (48): 113-137
- VAUDANO, Maxime, Jérémie BARUCH. Les limites du classement des milliardaires par Forbes. *Le Monde*. 6 mars 2018
- VELA, José Ángel. 2004. Un Baillères al margen de la tradición familiar. *Mural*, 14 noviembre 2004
- VÉLIZ LIZÁRRAGA, Jesús. 1954. Comercio exterior de México. 1910-1940. *Revista de Comercio Exterior* 4 (5): 108-111
- VILLAMIL, Jenaro. 2016. Emilio Azcárraga Jean : las trampas del rating. In *Los amos de México : los juegos de poder a los que sólo unos pocos son invitados*. ed. ZEPEDA PATTERSON, Jorge. México: Temas de Hoy
- VILLEGAS, Abelardo. 1972. *Positivismismo y porfirismo*. México: SepSetentas

- WAGNER, Anne-Catherine. 1997. L'enseignement international et la préparation aux affaires. *Entreprises et histoire* 14: 111-121
- WAGNER, Anne-Catherine. 2005. Les élites managériales de la mondialisation : angles d'approche et catégories d'analyse. *Entreprises et histoire* 41: 15-23
- WAGNER, Anne-Catherine. 2007. *Les classes sociales dans la mondialisation*. Paris: La Découverte
- WAGNER, Anne-Catherine. 2011. Les classes dominantes à l'épreuve de la mondialisation. *Actes de la recherche en sciences sociales* 5 (190): 4-9
- WAGNER, Anne-Catherine. 2012. L'internationalisation de la formation des élites : vers une recomposition des classes dirigeantes ? In *La mobilité des élites. Reconversions et circulation internationale*. ed. GHEORGHIU, Mihai Dinu. Iasi: Editura Universitatii
- WALSH, James, James SEWARD. 1990. On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms. *Academy of Management Review* 15: 421-458
- WASSERMAN, Mark. 1987. *Capitalistas, caciques y revolución. La familia Terrazas de Chihuahua, 1854-1911*. México: Grijalbo
- WEBER, Max. 1964 (1904). *L'éthique protestante et l'Esprit du capitalisme*. Paris: Plon
- WECTER, Dixon. 1937. *The Saga of American society: a record of social aspiration 1607-1937*. New York: Charles Scribner's Sons
- WEINSTEIN, Olivier. 2012. Les théories de la firme. *Idées économiques et sociales* 170: 6-15
- WERNER TOBLER, Hans. 1985 La burguesía revolucionaria en México: su origen y su papel, 1915-1935. In *Caudillos y Campesinos en la Revolución mexicana*. ed. BRADLING, David. México: FCE
- WILLIAMSON, John (ed.). 1990. *Latin American Adjustment: How Much Has Happened?* Washington: Institute for International Economics
- WINTERS, Jeffrey A. 2011. *Oligarchy*. Cambridge: Cambridge University Press
- WOMACK, John. 1992. La economía en la revolución (1910-1920), historiografía y análisis. In *Historia económica de México*. ed. CÁRDENAS, Enrique. México: FCE
- ZABLUDOVSKY, Gina. 1994. Reflexiones en torno al estudio de los empresarios en México. *Política y Gobierno* 1(1): 177-194
- ZALIO, Pierre-Paul. 2007. Les entrepreneurs enquêtés par les récits de carrières : de l'étude des mondes patronaux à celle de la grammaire de l'activité entrepreneuriale. *Sociétés contemporaines* 68: 59-82
- ZAMARRIPA, Guillermo, Jorge SÁNCHEZ TELLO. 2018. *¿Como es la estructura del sistema financiero mexicano?*. México: Fundef

ZEBADÚA, Emilio. 1994. *Banqueros y revolucionarios: la soberanía financiera de México, 1914-1929*. México: FCE.

ZEITLIN, Maurice. 1974. Corporate ownership and control: the large corporation and the capitalist class. *The American Journal of Sociology* 79 (5): 1073-1119

ZEPEDA PATTERSON, Jorge (ed.). 2016. *Los amos de México : los juegos de poder a los que sólo unos pocos son invitados*. México: Temas de Hoy

RÉSUMÉ

À partir de l'étude de quinze groupes économiques cotés entre 2000 et 2015 à l'indice de la bourse mexicaine et de leurs dirigeants, ce travail interroge l'évolution du capitalisme au Mexique au XXI^e siècle. À l'heure du retrait de l'État de l'économie, de la démocratisation de la vie politique, de l'internationalisation des échanges et des mobilités, de la financiarisation et de l'imposition des règles de gouvernement d'entreprise, les grandes familles d'actionnaires majoritaires des entreprises du corpus ont mis en place des stratégies financières, familiales et éducatives afin de conserver le contrôle du capital et de la gestion de leurs entreprises. L'examen des trajectoires académiques et professionnelles des dirigeants d'entreprise, de leurs généalogies familiales et de leurs discours permet en effet de comprendre les ressources qu'ils mobilisent aujourd'hui afin d'accéder à des positions de pouvoir dans le champ économique.

MOTS CLÉS

Mexique ; dirigeants d'entreprise ; élites économiques ; capitalisme familial ; manageurialisme ; mondialisation

ABSTRACT

By studying the 15 economic groups listed between 2000 and 2015 in the index of the Mexican Stock Exchange as well as their business leaders, this work questions the evolution of capitalism in Mexico in the 21st century. Since the withdrawal of the State from the economy, the democratization of politics, the globalization of exchanges and mobilities, the financialization process and the rule of corporate governance, the major shareholder families have set up financial, family and educational strategies to maintain control over capital and management of their businesses. The study of the academic and professional trajectories of business leaders, of their family genealogies and of their discourse allows us to understand the resources they are using today to access positions of power in the economic field.

KEYWORDS

Mexico ; business leaders ; corporate elites ; family capitalism ; manageurialism ; globalization

