

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BALLION, R.
1986 "Le choix du collège", *Revue française de sociologie*, XXVII, 719-734.
- DUBET, F., O. COUSIN et J.P. GUILLEMET
1989 "Mobilisation des collèges et performances scolaires", *Revue française de sociologie*, XXX, 235-256.
- DURU-BELLAT, M. et A. MINGAT
1992 **Orientation scolaire et mécanismes institutionnels ; mesure des inégalités sociales en France depuis trente ans et comparaisons internationales**, Collection Didactica. Presses Universitaires de Limoges et du Limousin.
- DURU-BELLAT, M. et A. MINGAT
1985 "De l'orientation en fin de 5^{ème} au fonctionnement du collège"
- Volume 1 : Évaluation de la procédure, *Cahier de l'IREDU* n° 42, 166 pages ;
1988 - Volume 2 : Progression, notation orientation : l'impact du contexte de scolarisation, *Cahier de l'IREDU* n° 45, 221 pages ;
1992 - Volume 3 : Les inégalités sociales de carrières du cours préparatoire au second cycle du secondaire, *Cahier de l'IREDU*, 156 pages, (coll. J.P. Jarousse) et Cahier du Centre Fédéral, FEN.
- DURU-BELLAT M. et A. MINGAT
1987 "Facteurs institutionnels de la diversité des carrières scolaires", *Revue française de sociologie*, XXVIII, 3-16.
- DURU-BELLAT M. et A. MINGAT
1988 "Le déroulement de la scolarité au collège : le contexte fait des différences", *Revue française de sociologie*, XXIX, 649-666.
- HASLEY A. H., A. F. HEATH et J.M. RIDGE
1980 **Origins and destinations**, Oxford, Clarendon Press.
- MINGAT, A.
1991 "Expliquer la variété des acquisitions au cours préparatoire : les rôles de l'enfant, la famille et l'école", *Revue française de pédagogie*, n° 95, 47-63.

L'ÉTAT, LE CAPITAL ET L'ENTREPRISE AU SOMMET DES GRANDES ENTREPRISES

"LES 200"

COMPARAISON FRANCO-ALLEMANDE

Michel BAUER et Bénédicte BERTIN-MOUROT *

INTRODUCTION

On désigne par "grand patron" le "numéro 1" des plus grandes entreprises d'un pays. Les "200" qui font l'objet de cet article sont donc les N° 1 des 200 plus grandes entreprises françaises et allemandes. En France, ce sont essentiellement les PDG, mais il arrive aussi que ce soit des "associés-gérants" ou des directeurs généraux. En RFA, ces N° 1 sont surtout des "présidents du directoire" mais il se peut aussi que ce soit des "associés-gérants".

"Les 200" pèsent d'un poids important sur les stratégies économiques et sociales des firmes qu'ils dirigent : leurs qualités et ... leurs défauts constituent donc l'une des causes des performances (positives ... ou négatives) de leur entreprise. Certes, selon les firmes - et les pays -, le mode de gouvernement peut être plus ou moins collectif et donc le pouvoir exercé par les N° 1 plus ou moins important ; mais même dans une organisation très décentralisée, avec une structure de directoire qui fonctionne véritablement, c'est-à-dire en donnant à chacun de ses membres une réelle responsabilité globale, il existe un N° 1. Et ce dernier, plus que tout autre, doit arbitrer les grands choix stratégiques et les porter tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur.

* Chercheurs au CNRS (Observatoire des dirigeants - LSCI).

"Les 200", par cette action au sein de leur entreprise, appartiennent à l'élite dirigeante de leur pays. Selon les nations, leur rôle au sein de cette élite peut être plus ou moins déterminant. Mais vu l'importance des firmes qu'ils dirigent en termes d'investissements, d'emploi, de production, de recherche, d'exportation ..., dans tous les pays occidentaux, ils participent de manière significative au procès de transformation-reproduction de la société. Bien qu'ils ne coordonnent évidemment pas leur action, collectivement, ils constituent une fraction importante de la classe dirigeante de chaque pays. Limitée à un pays, l'analyse des "200" permet donc de donner un éclairage précieux sur le mode de direction des grandes entreprises et le mode de renouvellement des "grands patrons" ; elle permet de mieux comprendre les résultats économiques de ces grandes firmes et de saisir certains traits de la classe dirigeante du pays (notamment en termes d'ouverture et de degré de différenciation de ses élites).

Une comparaison internationale sur "les 200" de différents pays aide à mieux cerner les singularités repérées dans des analyses nationales. Encore faut-il néanmoins que les pays soient assez proches les uns des autres tant par le rôle qu'y jouent les grandes entreprises que par la taille de ces dernières. De ce double point de vue, même si les grandes entreprises allemandes sont plutôt plus importantes que les grandes entreprises françaises une comparaison franco-allemande est tout à fait légitime.

L'analyse comparative entre "les 200" français et allemands permet donc de faire la part entre ce qui, dans le mode de direction de ces grandes firmes, relève davantage de l'exigence économique (intensité de la compétition internationale) ou sociale (complexité des organisations à diriger), et ce qui relève au contraire davantage de dynamiques socio-culturelles propres à chacun de ces pays.

De très fortes ressemblances entre "les 200" français et "les 200" allemands plaideront plutôt pour des interprétations qui privilégient un certain déterminisme économique et organisationnel ; à l'inverse de très fortes différences entre ces deux populations permettront tout à la fois de rendre compte, du moins en partie, de performances économiques très contrastées des grandes entreprises des deux pays et de nourrir des analyses sur des "modèles nationaux" de constitution des élites dirigeantes.

Pour rendre compte des ressemblances et des différences entre les dirigeants des plus importantes sociétés-mères françaises et allemandes, on recourra largement à une problématique et une méthodologie forgées au cours de nos travaux précédents ¹.

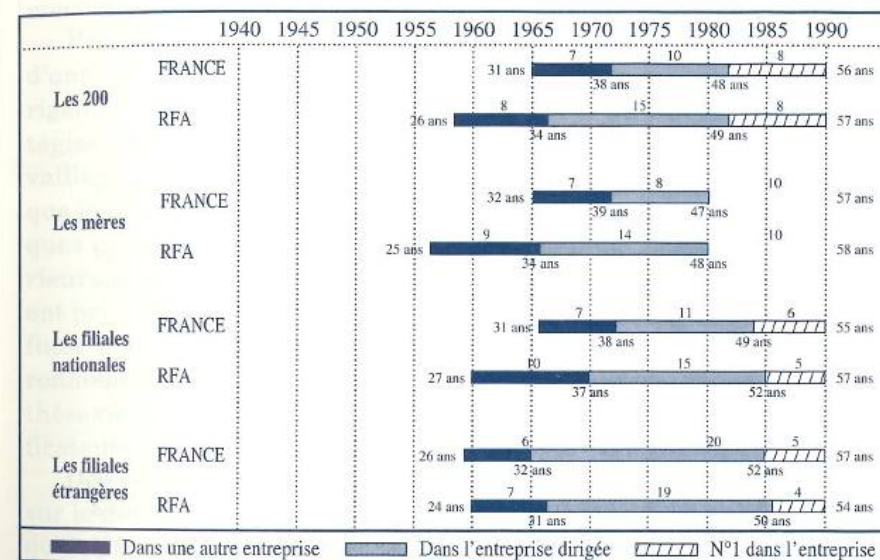
(1) M. Bauer et B. Bertin-Mouroit : "Les 200", Comment devient-on un grand patron ? Le Seuil, Paris, 1987.

On utilisera ainsi une typologie mise au point en tentant de répondre à la question : les plus grandes entreprises produisent-elles individuellement, ou à défaut collectivement, leurs dirigeants ou estiment-elles que le gouvernement d'une entreprise est une affaire trop sérieuse pour être laissée à des "hommes d'entreprise" ?

Ce questionnement nous a conduit à caractériser les dirigeants en fonction du lieu où ils se sont forgés une autorité légitime et à forger une typologie de chefs d'entreprise qui rende compte, au moins en partie, de leurs expériences professionnelles et de leur modèle culturel.

L'analyse qui suit cherchera donc à "regarder ce qui se cache sous" des moyennes nationales assez proches (Cf. tableau 1 : les portraits-robots des dirigeants des maisons-mères et des filiales, où l'on précise que l'on travaille seulement sur les maisons-mères) et à reconstruire dans chaque pays des sous-populations de dirigeants différenciées et plus homogènes.

Tableau 1. Portrait-robot des N° 1 France-RFA *



* Ce tableau montre que les plus fortes différences entre les 2 pays sont à chercher du côté des sociétés-mères. On centre donc l'analyse sur les sociétés-mères de chacun des pays.

On exposera d'abord la problématique, puis on donnera les principaux résultats de l'analyse ² et enfin on avancera quelques hypothèses sur la signification sociétale de ces résultats.

(2) Les résultats détaillés de la recherche sont à chercher dans : "Les 200" en France et en Allemagne ; deux modèles contrastés de détection-sélection-formation de dirigeants de grandes entreprises ; Paris 1992 ; ed. C.N.R.S. - Heidrick and Struggles.

Méthodologie étude France-RFA

Les 200 premières entreprises de chacun des pays ont été répertoriées par chiffre d'affaires dans "l'Expansion" décembre-janvier 1989 pour la France, et dans le "Wirtschaftswoche Handbuch" 1990 pour l'Allemagne. L'échantillon prend en compte les différents secteurs auxquels appartiennent ces sociétés : les 150 premières entreprises industrielles, les 25 premières sociétés de services, les 25 premières sociétés commerciales, ainsi que les 10 premières banques et assurances dans les deux pays.

Pour repérer la population des "N° 1" de chacune de ces entreprises nous avons systématiquement vérifié nos sources tant par des études documentaires que par des interviews. Ceci nous a permis de combiner la méthode "positionnelle" avec une démarche "réputationnelle" et d'éviter ainsi de mélanger des dirigeants exerçant un véritable pouvoir au sein de leur firme, avec ceux qui se contentent d'un titre honorifique sans exercer de réel pouvoir.

Sur chacun de ces dirigeants, nous avons élaboré un dossier sur la base de documents publiés dans des ouvrages et des publications spécialisés, et dans la presse économique nationale et étrangère. Par ailleurs, certaines informations ont été recherchées "à la source" par interview du N° 1.

L'analyse présentée ici s'appuie donc sur une base de données constituée tant par des études documentaires que par des interviews. Les informations recueillies sur chacune des personnes de la population étudiée concernent : l'âge, la formation, le diplôme, l'expérience professionnelle avant et après l'entrée dans l'entreprise, le niveau d'entrée dans l'entreprise, les temps passés avant de devenir dirigeant, la détention ou non de capital, les relations à la haute administration et/ou au politique, les amitiés et/ou les réseaux ayant permis d'accéder à ce poste. Toutes ces informations recueillies nous ont permis de constituer une base de données informatisée sur les modes de sélection et les itinéraires professionnels des "400" et sur certaines caractéristiques de leurs firmes.

1. PROBLÉMATIQUE : TYPOLOGIE DE DIRIGEANTS ET AUTORITÉ LÉGITIME

La dimension "conditions de production de l'autorité légitime des dirigeants d'entreprise" est d'autant plus intéressante à étudier qu'elle exprime tout à la fois des dispositifs micro-organisationnels et des réalités macro-sociales, et, qu'au sein de chaque entreprise, elle pèse fortement et durablement tant sur le contenu des stratégies que sur le mode de gouvernement et le mode de fonctionnement.

1.1. LES HYPOTHÈSES DU TRAVAIL

L'analyse des "conditions de production de l'autorité légitime des dirigeants des grandes entreprises", et les interprétations que les résultats de ces travaux suggèrent, reposent sur deux hypothèses qui méritent d'être explicitées et validées.

Première hypothèse : les dirigeants d'une entreprise disposent d'une autorité légitime c'est-à-dire qu'ils sont légitimes et qu'ils "dirigent". Ceci suppose qu'ils pèsent d'un poids significatif sur les stratégies économiques et sociales des firmes dans lesquelles ils travaillent ; ils ne contrôlent pas tout, mais pèsent fortement - et plus que les "non-dirigeants" - sur le devenir de leur firme, sur ses politiques comme sur son mode de fonctionnement. Des travaux antérieurs (notamment "Qui gouverne les groupes industriels ?") nous ont permis de valider cette hypothèse apparemment triviale mais réfutée par nombre d'économistes (qui privilégient le tryptique "environnement, stratégie, structure") et de sociologues (partisans de la thèse de la "tyrannie des petites décisions" et/ou des "dirigeants ratificateurs").

Deuxième hypothèse : le "mode de fabrication" des dirigeants pèse sur le modèle culturel de ces responsables, sur la nature des décisions qu'ils prennent et donc sur l'action qu'ils mènent au sein des entreprises. Cette hypothèse, d'autant plus forte que l'on raisonne sur un groupe social et non sur un individu, permet notamment de mettre en relation "le mode de fabrication des responsables" d'une entreprise avec "le mode de développement" de celle-ci : ainsi la connaissance intime de l'entreprise, de ses forces et faiblesses favorise plutôt une politique de développement interne ; à l'inverse la combinaison d'une méconnaissance de l'entreprise et d'une expertise légitime acquise sur "le marché des entreprises" favorise plutôt une politique de développement externe.

1.2. LES "CONDITIONS DE PRODUCTION DE L'AUTORITÉ LÉGITIME" : UNE VARIABLE DÉTERMINANTE

La combinaison de ces deux hypothèses fait de la dimension "conditions de production de l'autorité légitime au sein d'une entreprise" l'un des déterminants des stratégies des firmes, de leur mode de gouvernement et de leur mode de fonctionnement.

L'analyse théorique et empirique de cette dimension révèle l'importance de l'une de ses variables constitutives : "le lieu et les modalités de détection-sélection comme apprentis-dirigeants". Caractériser les dirigeants en fonction du lieu où ils se sont forgés une autorité légitime, en fonction des modalités selon lesquelles ils ont été détectés, sélectionnés, et formés permet en effet de rendre compte, au moins en partie, de leurs expériences professionnelles et de leur modèle culturel.

Cette variable apparaît à ce point déterminante qu'elle permet de fonder une typologie des "conditions de production de l'autorité légitime au sein d'une entreprise", mais aussi une typologie de dirigeants, et même une typologie d'entreprises.

1.3. LES DIFFÉRENTS TYPES DE DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

On distingue trois lieux principaux où sont détectés les futurs dirigeants d'entreprise : un rapport privilégié aux détenteurs du capital d'une part, l'Etat d'autre part, et enfin les entreprises elles-mêmes.

Cette typologie des lieux de détection-sélection-formation conduit à distinguer trois types de dirigeants et de cadres dirigeants : ceux détectés du côté du capital ; ceux détectés du côté de l'Etat ; et ceux détectés du côté de l'entreprise. On nomme les premiers "détenteurs d'atout-capital", les seconds "détenteurs d'atout-Etat", et les troisièmes "détenteurs d'atout-carrière".

Cette typologie de dirigeants ne renvoie pas directement à l'importance des qualités manifestées lors de la "détection", mais bien à la nature de ces qualités. Elle ne permet donc pas de qualifier directement les dirigeants en termes de compétences ou de mérite : dans les trois cas on trouve tous les degrés possibles sur la dimension de l'importance des exploits éventuellement réalisés, ou inversement des privilèges qui ont "facilité" la détection.

La prise en compte plus concrète et plus précise, au sein de ces trois univers (capital, Etat et entreprise), des viviers de futurs dirigeants permet d'affiner la typologie : la construction de "sous-atouts" permet de préciser le lieu où se forge l'autorité légitime, de mieux cerner les modalités de détection-sélection-formation des futurs responsables et ce faisant de décrire plus finement la nature des éventuels mérites démontrés.

L'analyse s'enrichit alors sensiblement puisqu'en caractérisant une population de dirigeants par les "sous-atouts" qu'ils détiennent, on rend compte plus précisément de leur "mode de fabrication", de leurs expériences professionnelles passées et donc, au moins pour une part, du modèle culturel qui organise leur action.

a) Les détenteurs d'atout-Etat

Les différents types de sous-atouts Etat se définissent en précisant les viviers étatiques où se fait la détection de dirigeants d'entreprise.

Dans le cas français on distingue plusieurs sous-atouts et notamment les "grand corps", "les cabinets ministériels", "le simple passage par la haute-administration", "des activités et/ou des amitiés politiques".

Dans le cas allemand on distingue en outre les dirigeants qui, comme souvent leurs homologues français, ont commencé leur vie professionnelle au service des pouvoirs publics (sous-atout : "sans aller-retour"), de ceux qui, au contraire, ont débuté leur vie professionnelle en entreprise, l'ont poursuivie en exerçant des responsabilités politico-administratives, puis sont repartis en entreprise (sous-atout : "avec aller-retour").

Pour chacun de ces sous-atouts la nature et surtout l'importance du mérite démontré varient comme l'illustre la distinction "appartenance à un grand corps" et "amitiés politiques". Alors que dans le premier cas, compte tenu du mode de recrutement de ces institutions (concours interne), il y a réussite scolaire exceptionnelle, dans l'autre on peut se trouver en présence d'hommes dont le seul "mérite" est d'avoir eu des amis qui sont d'importants responsables politiques.

Selon le sous-atout considéré, la carrière en entreprise et le modèle culturel peuvent être très différents. Néanmoins l'ensemble des détenteurs d'atout-Etat (hors les sous-atouts "aller-retour") ont un début de carrière relativement long au service de l'Etat, et ont généralement découvert l'univers de l'entreprise à un âge déjà avancé et à un niveau plutôt élevé.

Ce type de carrière pèse sur le modèle culturel. La première (et souvent relativement longue) expérience professionnelle entretient des référents spatio-temporels plus proches de ceux qui structurent la culture de l'Etat (l'Histoire, la prochaine échéance électorale et l'immédiateté dans un cadre national) que de ceux que privilégient les cultures d'entreprise.

Les conditions dans lesquelles ces détenteurs d'atout-Etat découvrent l'univers de l'entreprise expliquent qu'ils privilégient souvent - dans des firmes qui ne sont pas en situation de monopole - le développement externe en lieu et place du développement interne.

Parce qu'ils arrivent dans l'entreprise à des niveaux relativement élevés, ils ne connaissent guère sa base ; ils ne savent pas vraiment comment celle-ci fonctionne, et surtout ils n'imaginent guère toutes les richesses qu'elle recèle. Ils sont d'ailleurs d'autant plus souvent coupés de la base de l'entreprise qu'ils ne disposent pas de réseaux internes informels pour pallier ce handicap. Pour penser le développement ils se tournent donc naturellement vers le développement externe. Ils manifestent, ce faisant, une méfiance vis-à-vis de ce qu'ils ignorent et simultanément ils se construisent un monopole dans une expertise qu'ils imposent comme fondement de l'autorité légitime : la connaissance du marché des entreprises ; les modalités d'intervention de l'Etat (jeux de mécano) expliquent que l'Etat soit l'un des lieux privilégiés où se constitue cette expertise !

b) Les détenteurs d'atout-capital

Différents sous-atouts permettent de caractériser les détenteurs d'atout-capital en fonction de la nature des "exploits" réalisés pour être détectés comme "dirigeants-potentiels" d'une grande entreprise : on distingue ainsi les "fondateurs", les "héritiers", les "héritiers-bâtisseurs", et les "membres de grandes familles".

Les premiers ont réalisé un exploit tout à fait exceptionnel puisqu'ils ont réussi à hisser la firme qu'ils ont créée parmi les plus grandes du pays ; on ne s'intéresse ici qu'aux grandes entreprises. A l'inverse les seconds, pour se faire repérer comme "apprentis-dirigeants", se sont seulement donnés la peine de bien naître ou de ... bien se marier ("le coup du gendre"). Les troisièmes ont reçu en héritage une entreprise modeste - ce qui les a aidés au départ - et l'ont fait croître de manière très significative. Enfin les derniers ont pu tirer parti de leur "nom" et de leurs relations familiales, pour, sans être propriétaire, être très vite repérés comme "dirigeants-potentiels".

Le fondateur, l'héritier-bâtisseur, et même souvent l'héritier, se sont formés sur le tas. Il sont donc entrés très jeunes dans l'univers de l'entreprise et d'ailleurs parfois immédiatement dans l'entreprise familiale. Les fondateurs sont par définition devenus dirigeants de leur firme relativement jeunes ; les héritiers et les héritiers-bâtisseurs ont dû au contraire attendre que leur prédécesseur leur laisse la place ; et comme ces derniers sont rarement pressés d'abandonner le pouvoir, leur âge d'accès au fauteuil présidentiel peut être assez élevé.

Outre ces effets directs sur certains éléments du curriculum, cette caractérisation en atouts et sous-atouts permet de rendre compte, en partie, du modèle culturel.

D'une part, les dirigeants détenteurs d'atout-capital (surtout les trois premiers types qui sont propriétaires) entretiennent souvent un rapport passionnel à leur firme. Un fondateur est viscéralement attaché

à son entreprise : c'est "son enfant" ; cet attachement existe aussi chez les héritiers, surtout chez les héritiers de la troisième ou quatrième génération qui ont souvent été élevés dans "l'amour de l'entreprise familiale" et auront vécu avec (voire "pour") celle-ci.

D'autre part, ces responsables dirigent leur entreprise avec une triple préoccupation : une préoccupation entrepreneuriale, une préoccupation patrimoniale et une préoccupation familiale. Certains donnent plus d'importance à la première, et d'autres davantage à la seconde ou à la troisième, mais ces trois préoccupations demeurent toujours présentes dans les stratégies de l'entreprise, ce qui leur donne un contenu tout à fait particulier.

c) Les détenteurs d'atout-carrière

Contrairement aux détenteurs d'atout-Etat et aux détenteurs d'atout-capital, les détenteurs d'atout-carrière ne doivent leur détection comme dirigeants-potentiels qu'à leur comportement au sein d'une entreprise. On distingue deux types de "sous-atouts-carrière" : les détenteurs de "l'atout-carrière-maison" ont été détectés dans l'entreprise qu'ils dirigent, alors que les détenteurs d'atout-carrière-mobile l'ont été dans une autre entreprise. Encore faut-il, dans l'un et l'autre cas, que cette détection ait été faite sans que l'heureux élu connaisse auparavant les dirigeants qui l'ont "repéré" ; s'il n'en est pas ainsi on parle "d'atout-carrière-copain".

Même avec cette précision, les détenteurs "d'atout-carrière-maison" et "d'atout-carrière-mobile" n'ont pas nécessairement réalisé des "exploits" pour être détectés. La détection n'est faite sur des mérites professionnels que s'il y a dans l'entreprise où ces hommes se sont fait remarquer des dispositifs de détection-sélection de dirigeants ; dans le cas contraire, le risque est grand d'avoir une "détection" faite selon l'ancienneté ou selon la fameuse logique de la "médiocratie", celle qui organise la promotion des conformistes et des légitimistes qui ne font pas d'ombre à leur chef.

Les détenteurs d'atout-carrière-maison sont entrés jeunes dans l'entreprise qu'ils dirigent. Ils y ont fait toute leur carrière et sont donc plutôt des hommes de cette organisation, des patriotes de l'entreprise. Elevés dans la culture de leur firme, ils en connaissent bien les rouages, les projets, le fonctionnement, les difficultés et les ambitions. Ils travaillent naturellement dans une perspective de développement interne et fonctionnent plutôt dans la continuité ; ils ont même tendance à avoir du mal à négocier des virages importants.

Les détenteurs d'atout-carrière-mobile sont, eux aussi, entrés jeunes dans l'univers de l'entreprise, mais, par définition, relativement âgés dans l'entreprise qu'ils dirigent. Ils ont été détectés et formés dans une autre entreprise ; leur modèle culturel reste souvent façon-

né par cette expérience, et d'ailleurs ils sont souvent recrutés pour l'expérience accumulée dans l'entreprise vivier. Ainsi une expérience chez un "lessivier" est réputée donner une formation marketing tout à fait originale ; une expérience dans quelques grandes firmes internationales (Schlumberger, General Electric, ...) est considérée comme une école de rigueur et de gestion ; et un passage chez un grand du conseil permet de multiplier les expériences d'entreprise et est donc supposé ouvrir l'esprit tout en confortant le professionnalisme. Dans tous les cas, le détenteur "d'atout-carrière mobile" est entré dans la firme qu'il dirige avec des référents sensiblement différents de ceux qui y étaient dominants, et fonctionne plutôt dans la discontinuité.

Ces définitions analytiques de différentes sous-populations de dirigeants repérés par les atouts et sous-atouts qu'ils détiennent, permet de cerner des groupes de responsables très différenciés tant par les caractéristiques de leur carrière que par leur modèle culturel.

Elles permettent aussi de repérer des types très contrastés d'entreprises, dès lors que l'on caractérise les firmes par l'influence relative des détenteurs de ces différents types d'atouts et de sous-atouts.

1.4. VERS UNE TYPOLOGIE D'ENTREPRISES

Les travaux empiriques réalisés sur les conditions d'accès au poste de N° 1 ont permis d'opérer un passage entre cette typologie de dirigeants et une typologie d'entreprises.

L'utilisation de cette typologie de dirigeants pour caractériser le N° 1 d'une grande entreprise offre l'immense intérêt d'explicitier les règles du jeu de la "course présidentielle" que celle-ci organise et le degré d'ouverture/fermeture de cette compétition. Elle permet de caractériser une firme par la nature de son "atout maître", c'est-à-dire de celui qui permet d'accéder à son sommet.

Cette typologie d'entreprises s'est révélée d'autant plus pertinente que les règles du jeu de ces courses présidentielles apparaissent d'une très grande stabilité dans les grandes entreprises. Nous avons pu le confirmer en analysant, sur vingt ans, la nature de "l'atout maître" des vingt-cinq plus grandes entreprises françaises.

Ce travail nous a même permis de proposer l'énoncé d'une "loi dynastique", loi selon laquelle les "dynasties familiales" doivent être considérées comme des cas particuliers de "dynasties d'atouts-maître". La force de cette "loi dynastique" s'apprécie notamment au fait que des mesures aussi importantes que les nationalisations puis les privatisations n'ont guère produit d'infractions à la loi ; bien qu'exprimant dans les deux cas une politique volontariste de réforme particulièrement ambitieuse, elles n'ont pas introduit de nouvelles règles du jeu dans les courses présidentielles qu'organisent les entreprises.

Ces règles du jeu qui pèsent sur le mode de fonctionnement et le mode de gouvernement d'une entreprise apparaissent ainsi inscrites au plus profond des firmes. D'où la suggestion de remplacer le clivage juridique et habituel entre le secteur public et le secteur privé par la distinction entre les entreprises qui se conquièrent à l'atout Etat, celles qui se gagnent à l'atout capital et celles qui se dirigent à l'atout carrière.

1.5. TYPOLOGIE DE DIRIGEANTS ET DIFFÉRENCES FRANCO-ALLEMANDES

L'utilisation de cette typologie de dirigeants apparaît d'autant plus pertinente pour préciser les différences franco-allemandes et pour construire éventuellement des modèles nationaux que l'on pourra vérifier les deux propositions suivantes :

- Proposition P1 : dans chacun des deux pays, les sous-populations de dirigeants repérés par la nature de l'atout et sous-atout qu'ils détiennent sont très différentes l'une de l'autre.
- Proposition P2 : d'un pays à l'autre, les sous-populations de dirigeants repérés par la nature de l'atout et sous-atout qu'ils détiennent, sont très proches l'une de l'autre.

Les ressemblances et/ou différences entre patrons français et patrons allemands seront donc de deux types :

- Premier type : les ressemblances et/ou différences ayant trait aux caractéristiques des dirigeants des deux pays, détenteurs des mêmes atouts et sous-atouts.
- Deuxième type : les ressemblances et/ou différences ayant trait au poids relatif, dans la population des dirigeants des sociétés-mères, des différents atouts et sous-atouts présentés précédemment.

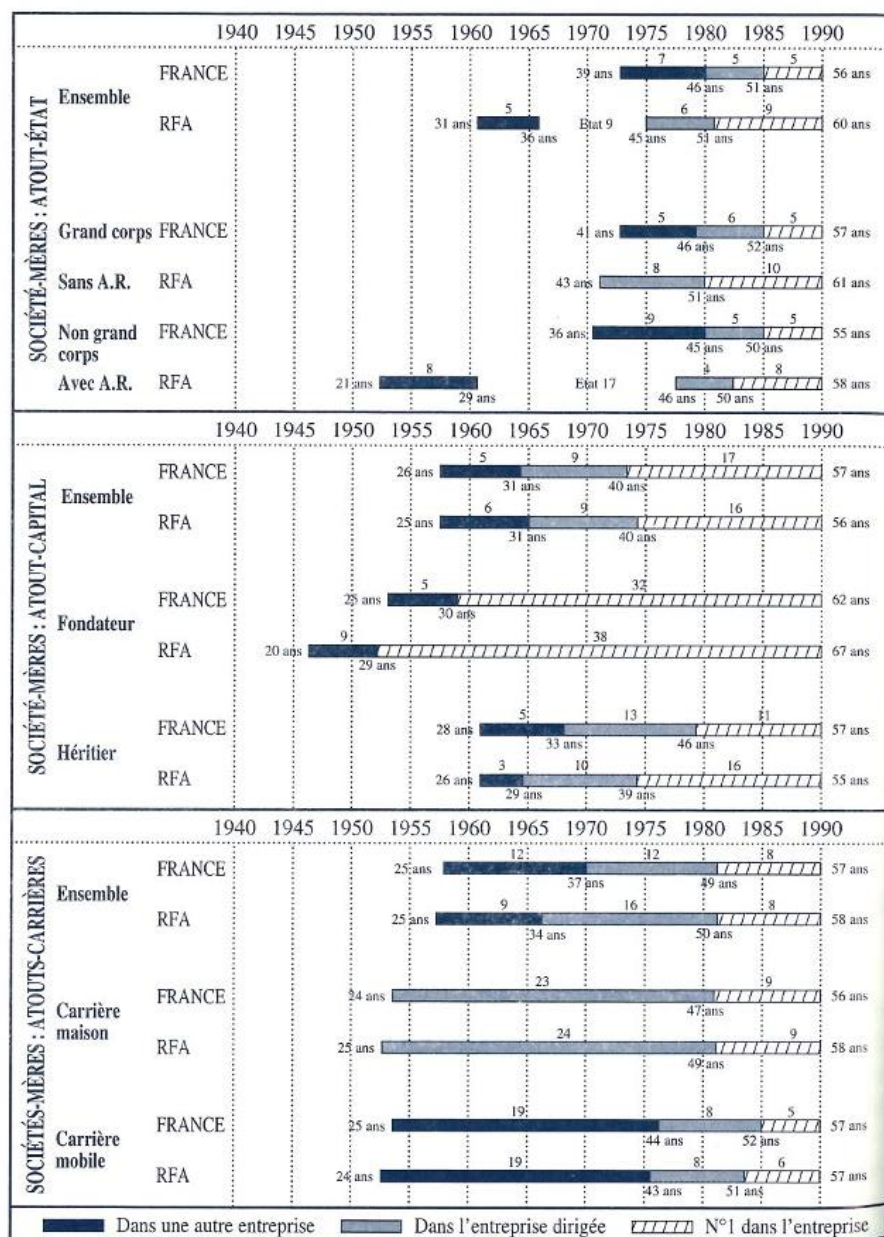
2. RÉSULTATS D'ANALYSE : RESSEMBLANCES FRANCO-ALLEMANDES ET DIFFÉRENCIATIONS NATIONALES

2.1. LES RESSEMBLANCES DU PREMIER TYPE : LA PERTINENCE DE LA TYPOLOGIE

La typologie proposée fait apparaître des sous-populations très différenciées au sein des populations de dirigeants de sociétés-mères de chacun des pays. Et simultanément, d'un pays à l'autre, ces différentes sous-populations présentent des caractéristiques très semblables (Cf. tableau 2).

Les deux propositions P1 et P2 sont ainsi empiriquement vérifiées, comme le confirment les portraits-robots présentés ci-dessous. La typologie de dirigeants permet de rendre compte des différences et des ressemblances entre "les 200" français et allemands.

Tableau 2.



L'observation de ces graphiques permet de montrer que le portrait-robot de toute sous-population d'un pays donné ressemble bien davantage au portrait-robot de la sous-population de même type de l'autre pays qu'à tout autre portrait-robot du même pays.

Néanmoins selon les sous-populations, les portraits-robots des deux pays présentent plus ou moins de différences.

Les portraits-robots des détenteurs d'atout-Etat apparaissent les plus différents, ce qui confirme que le rôle de l'Etat dans la préparation des dirigeants est qualitativement très spécifique à chacun des pays. La spécificité des modèles nationaux est donc à chercher chez ces dirigeants de même que, mais à un degré moindre, chez les détenteurs d'atout-capital.

A l'inverse les portraits-robots des détenteurs d'atout-carrière sont exactement les mêmes dans chacun des deux pays, ce qui manifeste une forte prégnance des "logiques de la grande entreprise" et corrélativement une faible influence des cultures nationales.

a) Les détenteurs d'atout-Etat

Les très importantes différences qui apparaissent chez les détenteurs d'atout-Etat résultent surtout de l'extrême hétérogénéité de cette population en Allemagne, ce qu'illustrent les portraits-robots des deux sous-populations : "avec aller-retour" et "sans aller-retour".

L'une des originalités du modèle allemand est donc à chercher dans la filière "passage par l'Etat, après avoir commencé une vie professionnelle en entreprise" ³ : cette filière est d'autant plus singulière qu'il s'agit d'hommes entrés extrêmement jeunes et non-diplômés dans une entreprise (et qui de ce double point de vue ressemblent beaucoup aux "fondateurs"). Ce sont des hommes qui connaissent bien la base des entreprises quand ils commencent leur activité publique (parfois d'ailleurs suite à des responsabilités syndicales). Et ils n'ont pas tout oublié de cette première activité professionnelle quand ils retournent quinze ou vingt ans plus tard en entreprise, du moins à en croire ceux qui les ont choisis et nommés.

Le portrait-robot des dirigeants allemands issus de l'Etat sans être passés par une entreprise ressemble au contraire beaucoup plus à son homologue français. Mais en France, pour ces populations d'origine équivalente, l'entrée dans l'univers de l'entreprise est plus précoce, et l'expérience en entreprise avant d'occuper les responsabilités actuelles, à la fois plus longue et plus diversifiée.

(3) Cette filière n'est pas représentée dans la population des dirigeants français analysés ici, mais elle existe également en France comme l'illustre par exemple la carrière de Philippe Thomas chez Pechiney.

La singularité de la filière "atout-Etat" en France se manifeste aussi dans les différences qui existent dans les portraits-robots entre grand corps et non grand corps. Certes les dirigeants de ces deux sous-populations ont été nommés en moyenne la même année (1985), à un âge très proche (52 ans contre 50 ans) et après un séjour dans l'entreprise dirigée d'une durée équivalente (5 ans contre 6 ans). Mais les "grands-corps" ont commencé à travailler en entreprise beaucoup plus tardivement que leurs "camarades" n'appartenant pas à un grand corps d'Etat (41 ans au lieu de 36), et ont donc travaillé presque deux fois moins longtemps qu'eux dans une autre entreprise que celle qu'ils dirigent.

b) Les détenteurs d'atout-capital

Chez les détenteurs d'atout-capital, les différences entre Français et Allemands sont beaucoup moins importantes, mais très significatives de différences culturelles marquées. Dans les deux pays les fondateurs ont créé leur entreprise autour de trente ans, après avoir travaillé dans une ou plusieurs autres entreprises. Mais le fondateur français a travaillé cinq ans avant de se mettre à son compte alors que son homologue allemand, qui a découvert l'entreprise beaucoup plus tôt aura attendu près de dix ans. L'Allemand commence à travailler en entreprise beaucoup plus jeune que son homologue français, ce qui résulte en grande partie des filières d'apprentissage.

Cette entrée plus précoce en entreprise pour un travail non-précaire (en France il y a plus de "petits boulots") se vérifie aussi, mais à un degré moindre, pour les héritiers - dont certains prennent également la filière de l'apprentissage.

Mais contrairement à ce qui se passe pour toutes les autres sous-populations (sauf les atout-Etat), chez les héritiers, l'expérience professionnelle en entreprise avant de devenir N° 1 est plus importante chez les Français que chez les Allemands ; et cela est vrai tant pour l'expérience dans l'entreprise dirigée que dans une (ou plusieurs) autre(s) entreprise(s) que celle-ci.

Ce double phénomène explique que les héritiers français succèdent à leur père (ou beau-père) plus tardivement que leurs homologues allemands. On retrouve ici, pour la grande entreprise, une différence franco-allemande déjà établie pour les PME : alors que les dirigeants français éprouvent de grandes difficultés à préparer leur succession (et à ... laisser leur place), en RFA les transmissions de PME dans le cadre familial se font plus facilement. Pour les grandes entreprises de notre population, ces différences culturelles sont encore accentuées par le fait que les créateurs ont souvent plus de difficultés à céder la place que des héritiers. Or en France les héritiers sont surtout de la deuxième génération (fils de créateur) alors qu'en RFA ce

sont majoritairement des héritiers de la troisième, voire de la quatrième génération.

c) Les détenteurs d'atout-carrière

Chez les détenteurs d'atout-carrière au contraire les différences franco-allemandes s'estompent très largement devant les ressemblances. Tout au plus constate-t-on que les allemands ont eu une expérience du travail en entreprise, avant d'occuper leur place actuelle, très légèrement supérieure à celle de leurs homologues français ; c'est vrai pour l'ensemble des atout-carrière (25 ans contre 24 ans), et cela se vérifie pour les carrière-maison (24 ans contre 23).

Les portraits-robots des dirigeants détenteurs de l'atout-carrière-mobile sont totalement identiques en ce qui concerne la durée des expériences professionnelles avant d'occuper les postes de N° 1. Cette similitude parfaite, de même que l'extrême proximité des portraits-robots des atouts-carrière-maison, illustrent l'efficacité des logiques de fonctionnement des grandes entreprises et de leur dynamique de renouvellement des dirigeants.

d) Conclusion

L'analyse comparative franco-allemande des caractéristiques des différentes sous-populations de dirigeants révèle surtout d'importantes ressemblances ; certes quelques différences apparaissent notamment chez les détenteurs d'atout-Etat et chez les détenteurs d'atout-capital, mais elles demeurent modestes ; elles manifestent l'existence d'environnements socio-culturels contrastés mais ne justifient guère que l'on parle de modèle national. La construction d'un éventuel modèle national n'est pas à chercher dans les caractéristiques des différentes sous-populations de dirigeants repérés par les atouts et sous-atouts détenus.

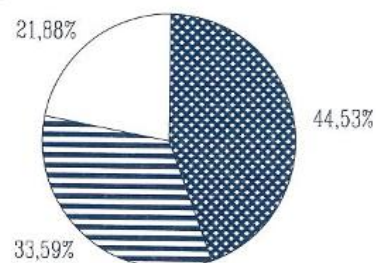
2.2. LES DIFFÉRENCES DU DEUXIÈME TYPE : LE POIDS DES DIFFÉRENTS ATOUTS ET SOUS-ATOUTS DANS CHACUN DES PAYS

Les camemberts ci-contre (tableau 3) montrent à quel point les populations de dirigeants des deux pays diffèrent tant du point de vue du poids relatif des différents atouts que du point de vue du poids relatif des différents sous-atouts d'un même atout.

a) Le poids relatif des différents atouts

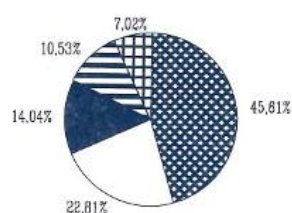
Le pourcentage de dirigeants détenteurs d'atout-capital parmi les N° 1 des plus importantes sociétés-mères est sensiblement plus important en France (33,5 %) qu'en RFA (26,5 %). Néanmoins du point de vue de l'important débat sur le pouvoir des propriétaires et le rôle du

Répartition des atouts dans les sociétés-mères françaises



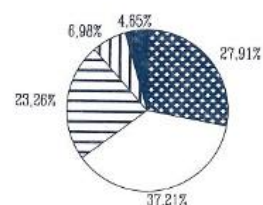
Atout-Etat Atout-Capital Atout-Carrière

Sous-atouts-Etat en France



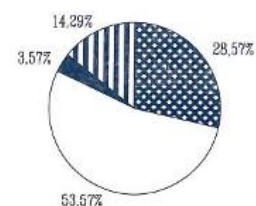
GC + CAB GC Cabinet H.A. Politique

Sous-atouts-capital en France



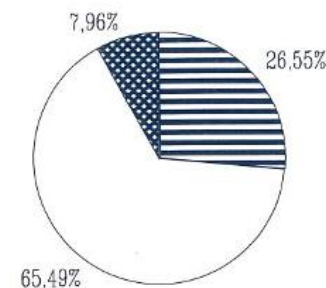
Fondateur Héritier Héritier bâtisseur Famille Autre

Sous-atouts-carrière en France



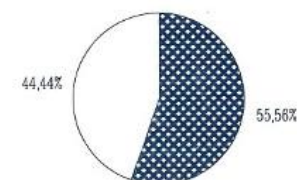
Maison Mobile Copain Autre

Répartition des atouts dans les sociétés-mères allemandes



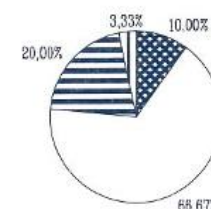
Atout Capital Atout-Carrière Atout-Etat

Sous-atouts-Etat en RFA



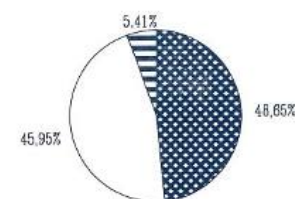
avec aller/retour sans aller/retour

Sous-atouts-capital en RFA



Fondateur Héritier Famille Autre

Sous-atouts-carrière en RFA



Maison Mobile Autre

capital, ces différences significatives ne construisent pas des logiques capitalistes contrastées.

A l'inverse des écarts considérables apparaissent dans le poids relatif des atouts-Etat et des atouts-carrière :

- * L'atout-Etat est près de 6 fois plus représenté en France qu'en RFA. Il occupe en France une place très dominante, alors qu'il n'occupe qu'une place très marginale en RFA.
- * L'atout-carrière est trois fois plus représenté en RFA qu'en France. Il occupe en RFA une place hégémonique (près des 2/3), alors qu'en France il n'occupe qu'une place très limitée (moins de 25 %).

En France l'Etat constitue de très loin le vivier le plus important de dirigeants de grandes entreprises ; et ces dernières même collectivement ne produisent qu'un nombre très limité de dirigeants.

En RFA au contraire l'Etat apparaît comme un vivier de dirigeants d'entreprises tout à fait marginal. Ceux-ci sont d'abord et avant tout produits par les firmes elles-mêmes.

Avant d'observer les conséquences de ce phénomène, on précisera sa signification en tenant compte également du poids relatif des différents sous-atouts.

b) Le poids relatif des différents sous-atouts-Etat

La différence considérable entre le poids des pouvoirs publics français et allemands dans la détection-sélection des futurs dirigeants d'entreprise est encore accentuée si on tient compte du lieu dans lequel les dirigeants ont exercé leurs premières activités professionnelles.

En RFA, en effet, 55 % des détenteurs d'atout-Etat ont commencé leur carrière en entreprise ; et c'est donc au total seulement ... 3,5 % des dirigeants allemands qui ont commencé leur vie professionnelle à l'ombre de l'Etat contre 44 % en France : la différence est de 1 à 10.

La distribution en sous-atouts de la population des patrons français détenteurs de l'atout-Etat montre le poids considérable des grands corps : plus de 2/3 d'entre eux en sont issus. Ces institutions constituent le vivier le plus important de dirigeants d'entreprise en France : elles assurent la détection-sélection de 29 % des grands patrons français, soit beaucoup plus que l'ensemble des entreprises françaises.

c) Le poids relatif des sous-atouts-carrière

En France le rôle des grandes entreprises dans la production de leur "propre" dirigeant est encore plus faible que les chiffres mentionnés ci-dessus pourraient le laisser penser. Et l'écart avec la RFA est de ce point de vue considérable.

En RFA en effet 48 % des dirigeants détenteurs de l'atout-carrière sont des "atout-carrière-maison" qui constituent donc 32 % de la population totale des dirigeants des plus grandes sociétés-mères. En France au contraire les détenteurs d'atout-carrière-maison ne représentent que 28 % de la population des détenteurs d'atout-carrière soit 6 % de la population des dirigeants. Rapporté à la population des dirigeants de sociétés-mères, l'écart France-RFA est de 1 à 5.

Pour les détenteurs d'atout-carrière mobile les différences, bien que moins importantes, demeurent essentielles : en RFA ils représentent 46 % de la population des atouts-carrière soit 30 % des dirigeants ; en France ces chiffres sont respectivement de 53,5 % et de 12,5 %.

A se limiter à la population des entreprises qui se dirigent à l'atout-carrière, la proportion des "mobiles" est sensiblement plus importante en France qu'en RFA. Certains y verront un goût plus prononcé, en France, pour le changement et la mobilité alors qu'en Allemagne les cadres supérieurs seraient plus timorés, et/ou les entreprises plus refermées sur elles-mêmes, et/ou la fidélité à l'entreprise plus valorisée.

Mais le pourcentage particulièrement faible des dirigeants détenteurs d'atout-carrière-maison peut aussi être une explication de la relativement forte mobilité que connaissent les cadres supérieurs en France.

Bien qu'ils n'aient pas (encore...) tous lu "Les 200", les cadres supérieurs français savent bien qu'ils n'ont aucune chance d'arriver sur les hauteurs d'une entreprise en y restant ; ils savent que faute d'être détenteurs d'atout-capital ou d'atout-Etat, la mobilité est leur seule chance de promotion. La relativement forte mobilité des cadres supérieurs en France apparaît ainsi comme la conséquence de l'incapacité des entreprises françaises à détecter-sélectionner - et - former des dirigeants potentiels, et à produire ainsi pour elles-mêmes des dirigeants.

A l'inverse en RFA, l'existence de véritables carrières au sein des entreprises explique une mobilité plus faible des cadres dirigeants et en même temps un nombre relativement moins élevé de dirigeants détenteurs d'atout-carrière-mobile (rapporté à la population des dirigeants détenteurs d'atout-carrière).

Cette différence sur le poids comparé des atouts-carrière-maison et des atouts-carrière-mobile ne doit pourtant pas faire oublier que la différence essentielle entre la France et la RFA se situe sur le poids relatif de chacun de ces deux modes de production de dirigeants, c'est-à-dire sur le rôle comparé des entreprises dans la production de diri-

geants d'entreprise. De ce point de vue, deux résultats résument les différences :

- En Allemagne une entreprise sur trois aura confié à d'autres firmes le soin de détecter et de former son dirigeant ; en France une sur 8.
- En Allemagne une entreprise sur trois a formé elle-même son N° 1 ; en France une sur 16.

d) Le poids relatif des sous-atouts-capital

Dans les deux pays, le poids relatif des détenteurs d'atout-capital est d'environ un tiers, ce qui représente un pourcentage non négligeable, surtout si on tient compte du fait qu'il s'agit là de populations de très grandes entreprises. Ce pourcentage est légèrement plus élevé en France (37,2 %) qu'en RFA (33,33 %). Cet écart résulte surtout d'importantes différences sur le poids des fondateurs, alors que le poids des héritiers, dans les deux pays, est assez semblable.

En RFA les fondateurs comptent pour 10 % des détenteurs d'atout-capital soit 3 % des dirigeants de sociétés-mères ; en France, ils représentent 28 % des détenteurs d'atout-capital, soit 9 % des dirigeants de sociétés-mères. Comment expliquer que le nombre des créateurs d'entreprise qui réussissent à créer une firme qui deviendra l'une des 200 plus grandes de leur pays, soit trois fois plus important en France qu'en Allemagne ?

Certains insisteront sur les qualités entrepreneuriales tout à fait extra-ordinaires que de telles prouesses exigent ; et ils pourront faire valoir les limites des analyses culturalistes qui expliquent les difficultés des entreprises françaises par des traits culturels peu conformes aux exigences entrepreneuriales.

D'autres insisteront plutôt sur le fait qu'un tel phénomène n'est possible que parce que la hiérarchie des grandes entreprises en France est peu stable : les plus grandes firmes du pays ne défendent leur position dominante qu'à l'intérieur de secteurs bien délimités et laissent donc de nouveaux venus se développer dès lors qu'ils respectent ces frontières. En RFA au contraire la hiérarchie des grandes entreprises apparaît plus stable : "les barrières à l'entrée" dans cette population des 200 plus grandes entreprises apparaissent plus élevées ; l'arrivée de nouveaux venus est plus surveillée et la défense des positions dominantes mieux organisée.

Ces deux interprétations ne sont évidemment pas contradictoires. Elles ont de surcroît toutes les deux l'intérêt de nuancer les oppositions habituelles entre un capitalisme français "paternaliste et malthusien" et un capitalisme allemand "moderne et dynamique". "L'ouverture" n'est pas là où certains l'attendaient.

Paradoxalement, à ne considérer que le poids des fondateurs parmi "les 200", la classe dirigeante française apparaît plus mobile et plus ouverte que la classe dirigeante allemande. Et ce résultat se trouve conforté quand on observe les grandes entreprises dirigées par des héritiers.

En RFA deux tiers des détenteurs d'atout-capital sont des héritiers ; ces derniers représentent donc 17 % des dirigeants des principales sociétés-mères : la famille constitue, après "l'entreprise dirigée" et "d'autres entreprises", le troisième vivier de dirigeants en RFA.

En France, les héritiers ne comptent que pour 37 % des détenteurs d'atout-capital ; mais ils représentent ainsi 12,5 % des dirigeants de grandes entreprises, soit un chiffre peu éloigné de ce qu'il est en RFA. Et si on calcule ce poids des héritiers pour les seules entreprises privées, les différences entre les deux pays diminuent encore : en RFA 19,6 % des grandes entreprises privées sont dirigées par un héritier ; en France 16,7 %.

Il reste pourtant une différence importante entre les héritiers des deux pays : en France, il s'agit presque exclusivement d'héritiers de la deuxième génération ; en RFA au contraire il s'agit presque toujours d'héritiers de la troisième, voire de la quatrième génération. Dans l'univers des grandes entreprises, les dynasties familiales apparaissent beaucoup plus pérennes en RFA qu'en France.

On retrouve là, au niveau des grandes entreprises, des différences mieux connues dans l'univers des PME : la réputation qu'ont les entreprises allemandes à fonctionner comme des sociétés familiales se trouve confirmée pour certaines très grandes entreprises⁴ ; et de même se retrouvent, pour de très grandes firmes françaises, les difficultés des patrons de PME de ce pays à préparer leur transmission dans un cadre familial : la réticence qu'éprouvent nombre de dirigeants de PME à préparer leurs successeurs puis à leur céder la place devient, dans le cadre de la grande entreprise, une forte tendance à céder l'entreprise à un grand groupe ou à aller chercher un successeur détenteur d'atout-Etat.

Si la logique du capitalisme familial pèse d'un poids à peu près identique dans l'univers des grandes entreprises françaises et allemandes, d'importantes différences se cachent derrière cette similitude apparente.

La logique du capitalisme familial se déploie dans un univers aux frontières beaucoup plus stables en RFA qu'en France ce qui signifie qu'en RFA les dirigeants héritiers semblent mieux résister qu'en France à la fameuse "révolution managériale", cette dynamique qui

(4) M. Bommensath : *Secrets de réussite de l'entreprise allemande* ; Les éditions d'organisation, Paris, 1991.

organiserait le nécessaire remplacement des "dirigeants-propriétaires" par des "hommes de compétence". La capacité de "résistance" de la "logique du pouvoir familial" face à la "logique de la compétence" apparaît ainsi, sur la durée, plus développée en RFA qu'en France.

Encore faut-il préciser cette proposition en la complétant d'une seconde qui souligne à quel point dans ces deux pays cette "logique de la compétence" prend des formes différentes : en France, on l'a vu, la "compétence" qui s'affirme face au pouvoir de la propriété est pour l'essentiel cultivée à l'ombre de l'Etat ; en RFA, au contraire, il s'agit d'une compétence cultivée dans les entreprises. Alors que dans ce dernier cas, on peut parler d'une "logique managériale" opposée à la "logique du capitalisme familial", dans le premier cas il conviendrait plutôt d'opposer à la logique du capitalisme familiale une "logique directoriale".

Et ces différences sociétales (hégémonie d'un "capitalisme directorial" combiné à un "capitalisme familial" en lieu et place d'une hégémonie d'un "capitalisme managérial" combiné à un "capitalisme familial") traduisent en fait la réponse contrastée que les entreprises de ces deux pays donnent à la question de la production de leurs dirigeants : les grandes entreprises allemandes produisent leurs propres dirigeants ; les grandes entreprises françaises sous-traitent ce travail à l'Etat.

On vérifiera la réalité de ces différences structurelles en comparant plus précisément les deux populations de dirigeants autour de deux indicateurs significatifs de ces deux modes de production de dirigeants : le poids du diplôme et la connaissance de l'entreprise.

2.3. LE POIDS DES DIPLÔMES

La comparaison des diplômes des dirigeants français et allemands manifeste à quel point le poids accordé en France au diplôme initial (diplôme acquis avant toute expérience professionnelle en entreprise) est infiniment plus important qu'en RFA. On vérifiera cette proposition en considérant d'une part le pourcentage des dirigeants qui ont commencé leur vie professionnelle sans diplôme d'enseignement supérieur et d'autre part la nature des diplômes détenus.

Diplômes France

en %	Total	X	X + ENA	GE1	GE2	NON GE	Autodidacte
Global	122	27 %	46 %	56 %	16 %	28 %	16 %
Etat	56	41 %	80 %	87 %	9 %	5 %	2 %
Capital	40	23 %	25 %	35 %	20 %	45 %	28 %
Carrière	26	4 %	4 %	23 %	27 %	50 %	27 %
Grands corps	39	51 %	95 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Fondateurs	11	0 %	0 %	18 %	0 %	82 %	64 %
Héritiers	15	13 %	20 %	33 %	33 %	33 %	13 %
Maison	8	0 %	0 %	0 %	25 %	75 %	25 %
Mobile	15	6 %	6 %	38 %	31 %	25 %	13 %

Diplômes RFA

en %	Total	Dr	Dr + Lehre	DIP	DIP + Lehre	DFH	Lehre seul + Auto	Lehre + Auto
Global	107	48 %	5 %	19 %	7 %	2 %	19 %	31 %
Etat	9	56 %	11 %	11 %	0 %	0 %	22 %	33 %
Capital	25	36 %	8 %	28 %	12 %	0 %	16 %	36 %
Carrière	71	51 %	3 %	17 %	7 %	3 %	20 %	30 %
Avec A/R	5	20 %	20 %	20 %	0 %	0 %	40 %	60 %
Fondateurs	2	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %
Héritiers	16	44 %	6 %	31 %	6 %	0 %	13 %	25 %
Maison	35	46 %	3 %	20 %	6 %	0 %	26 %	34 %
Mobile	32	53 %	3 %	13 %	9 %	6 %	16 %	28 %

a) Le poids des autodidactes et des apprentis

Les tableaux ci-dessus montrent que le poids de ceux qui ont commencé leur vie professionnelle sans diplôme ("autodidactes" pour la France et "Lehre + autodidactes pour l'Allemagne") est, significativement, plus important en RFA qu'en France, dans toutes les populations de dirigeants.

La différence est considérable pour les détenteurs d'atout-Etat, ce qui traduit surtout des différences de mode de recrutement des responsables publics dans les deux pays : en France la haute administration, surtout pour les postes importants, recrute presque exclusivement à la sortie de l'école et sur diplôme initial ; en RFA au contraire il est possible de commencer une vie professionnelle en entreprise, de s'y former, puis d'aller exercer des responsabilités politiques et/ou politico-administratives, avant de retourner dans une entreprise.

Pour les autres sous-populations la différence est moins importante mais malgré tout significative :

- Pour les détenteurs d'atout-capital, la différence est de 1 à 2, avec un taux sensiblement plus faible pour les fondateurs. Il est à noter pourtant que, dans les deux pays, les fondateurs qui réussissent à hisser leur firme parmi "les 200" sont essentiellement (exclusivement en RFA) des autodidactes.
- Pour les détenteurs d'atout-carrière, les pourcentages globaux sont assez semblables dans les deux pays, mais cette similitude occulte des différences de même type que celles qui viennent d'être évoquées tant pour les carrières-maison que surtout pour les carrières mobiles.

L'importance du diplôme initial est d'autant moins grande en RFA qu'il existe des passerelles entre l'entreprise et l'université : il est possible de poursuivre des études et de devenir diplômé de l'enseignement supérieur même si on a commencé une vie professionnelle en entreprise comme autodidacte. Et dans ce cas cette "deuxième

chance" n'est pas seulement théorique, avec acquisition d'un diplôme formellement équivalent mais de fait très dévalué⁵ ; c'est une vraie "deuxième chance" qui permet même d'accéder au poste de N° 1 d'une très grande entreprise.

La filière de l'apprentissage (la "Lehre") illustre et confirme, plus que tout autre, la réalité de cette deuxième chance et conséquemment la diversité des voies d'accès aux fonctions de dirigeants d'entreprise. La valeur de cette filière s'apprécie en considérant le poids des "Lehre" tant dans la population totale des dirigeants de sociétés-mères que dans chacune des différentes sous-populations :

- Plus d'un quart des dirigeants des principales sociétés-mères allemandes viennent de l'apprentissage ... ; près de la moitié d'entre eux ont d'ailleurs ensuite repris des études et sont sortis diplômés de l'enseignement supérieur (ingénieur ou docteur) ; l'autre moitié ayant seulement fait carrière dans l'entreprise.
- Et ce premier pourcentage ne résulte pas d'une situation atypique dans une sous-population de dirigeants (comme en France le poids des autodidactes chez les fondateurs), mais se retrouve à un niveau comparable dans toutes les différentes sous-populations de dirigeants comme le montre le tableau ci-dessous.

	Total	L + DOC	L + DIP	L. seul	%
Total	107	5	8	16	27
Etat	9	1	-	2	33
Capital	25	2	3	3	32
Fondateurs	2	-	-	2	100
Héritiers	16	1	1	1	19
Carrière	71	2	5	11	25
Maison	35	1	2	7	28
Mobile	32	1	3	4	25

L+Doc = Lehre suivi d'un diplôme de docteur

L+Dip = Lehre suivi d'un diplôme de type maîtrise ou ingénieur

Dans toutes les sous-populations de dirigeants les pourcentages de patrons qui ont fait leur apprentissage se situent entre 25 % et 33 %. Les seules exceptions sont à chercher chez les héritiers (où le pourcentage est plus faible mais malgré tout significatif : 19 %), et chez les fondateurs où il est au contraire beaucoup plus élevé.

(5) A la différence de ce qui se passe à l'ENA avec la distinction "concours interne" et "concours externe".

On comprend qu'avec un tel score la filière "apprentissage" reste valorisée : en RFA commencer sa vie professionnelle comme apprenti ne ferme pas les portes. Cela explique à la fois que certains bons élèves quittent l'école pour aller faire leur apprentissage et que les entreprises leur permettent de retourner à l'université (y compris pour devenir docteur) et/ou de faire carrière.

On mesure là tout le chemin qui reste à parcourir pour réhabiliter en France, sur le modèle de l'Allemagne, la filière de l'apprentissage : même avec un volontarisme politique très affirmé, combien de décennies faudra-t-il attendre pour que 1/4 des dirigeants des grandes entreprises françaises soient issus de l'apprentissage ?

b) La diversité des diplômes

Une évolution de ce type est d'ailleurs d'autant plus difficile à réaliser en France que, dans ce pays, ce n'est pas seulement l'existence d'un diplôme d'enseignement supérieur qui est importante, mais bien la nature du titre obtenu avant de commencer une vie professionnelle.

En RFA, dans les entreprises, le fait d'être diplômé de l'enseignement supérieur est sans doute aussi important qu'en France. Mais la "deuxième chance", après une première entrée sur le marché du travail comme autodidacte, fonctionne d'autant mieux que la nature du diplôme et surtout de l'établissement dans lequel il a été acquis importe beaucoup moins.

En France au contraire la nature du diplôme (initial) obtenu et donc de l'établissement fréquenté est déterminante, comme l'illustre les chiffres suivants : certes il y a, parmi les dirigeants des plus grandes entreprises-mères françaises 16 % d'autodidactes, mais... 27 % de polytechniciens, 19 % d'énarques et 7 % d'HEC.

Deux écoles, d'où sortent au total chaque année 500 diplômés, produisent plus de 45 % des patrons de sociétés-mères ; trois écoles d'où sortent chaque année 800 diplômés en produisent plus de 50 %. A côté de cela les autres grandes écoles qui forment chaque année plusieurs milliers d'étudiants en produisent moins de 20 % ; et l'Université qui recevait déjà au cours des années 1950 des dizaines de milliers d'étudiants en a formé moins de 10 %.

D'où il ressort que ce n'est pas le fait d'être diplômé de l'enseignement supérieur qui est important mais le fait d'être diplômé de l'une des deux ou trois principales écoles ; tout se joue non pas dans l'entreprise mais dans le système d'enseignement ; les grandes entreprises ratifient les exclusions opérées par le système d'enseignement.

En fait cette situation résulte de deux phénomènes différents :

- le poids relatif considérable de l'atout-Etat et du sous-atout "grand corps" (Cf. ci-dessus),

- le monopole d'accès à ces grands corps dont deux écoles bénéficient de droit (X et ENA).

La situation décrite ci-dessus sur l'importance des établissements fréquentés traduit donc moins la valeur de l'enseignement dispensé dans ces deux écoles que le rôle de viviers privilégiés de quelques grands corps d'Etat. La détection-sélection des futurs dirigeants opérée par le système d'enseignement supérieur est donc encore plus forte que les chiffres présentés ci-dessus ne le laissent apparaître :

Cinq "établissements" qui chaque année sélectionnent, sur l'ensemble d'une génération, en tout une cinquantaine de jeunes d'environ 25 ans (le corps des mines, le corps des Ponts, l'Inspection, la Cour des Comptes et le Conseil d'Etat) ont en fait détecté plus d'un quart des grands patrons français ...

Des réformes du système d'enseignement supérieur, sur sa structure comme sur le contenu de l'enseignement dispensé, n'y changeront rien : les établissements d'enseignement ne pourront rivaliser avec l'X et l'ENA dans la préparation des futurs dirigeants que s'ils mettent en cause durablement le monopole d'accès aux grands corps d'Etat que ces deux écoles détiennent ; à moins que le poids relatif de l'atout-Etat diminue fortement au profit de l'atout-carrière et/ou de l'atout-capital.

On en veut pour preuve le poids relativement faible de l'X et de l'ENA comme lieu de formation de dirigeants non détenteurs d'atout-Etat et consécutivement le poids plus élevé des autres grandes écoles et ... même de l'Université.

En Allemagne la diversité des diplômes des dirigeants ne saurait masquer le poids tout à fait important des docteurs : plus de la moitié des grands patrons allemands sont docteurs.

Ce pourcentage ne permet pourtant pas de faire de ce titre de docteur l'équivalent allemand des grands corps français :

- d'une part 10 % d'entre eux sont, comme on l'a vu, devenus docteur après avoir commencé leur vie professionnelle comme apprentis,
- d'autre part ces docteurs sont issus d'un grand nombre d'universités et ont d'ailleurs effectué leur doctorat dans des champs disciplinaires très différents : 1/3 en droit, 1/3 en économie et 1/3 en sciences.
- enfin, les établissements qui ont formé ces docteurs ont, à la même époque, délivré ce diplôme à plusieurs milliers d'étudiants.

En RFA, contrairement à ce qui se passe en France, aucun établissement d'enseignement supérieur ne peut revendiquer une place d'exception dans le palmarès de la formation des dirigeants de grandes entreprises.

Cette situation permet aux universités allemandes de faire évoluer leur enseignement en fonction de stratégies originales. Et la situation inverse, en France, pérennise la très forte hiérarchie des établissements d'enseignement supérieur : tous se définissent par rapport à l'X et à l'ENA, et déclinent leur enseignement par rapport à ces "modèles", dans le cadre d'une compétition franco-française.

Cette comparaison franco-allemande des diplômes des plus grands patrons manifeste clairement à quel point les deux pays diffèrent dans leur rapport au diplôme initial : tant par la diversité des diplômes qui permettent d'accéder au sommet des entreprises que par le moment de leur acquisition (avant toute activité professionnelle et/ou après un début d'activité professionnelle) l'Allemagne apparaît infiniment plus ouverte que la France.

Alors qu'en France tout se joue à la sortie du système d'enseignement (les entreprises, pour choisir leurs dirigeants, ne font que ratifier et préciser les sélections opérées dans le système d'enseignement supérieur) ; en RFA au contraire, les entreprises n'estiment pas pouvoir laisser de telles prérogatives au système d'enseignement et a fortiori aux organisations qui délivrent les diplômes initiaux.

2.4. LA CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE ET DE SES BASES

Quelle connaissance les dirigeants d'entreprise ont-ils de l'entreprise qu'ils dirigent et/ou plus généralement des logiques originales à l'oeuvre dans les entreprises c'est-à-dire dans les ateliers, les centres de recherche et/ou les agences commerciales ?

a) La connaissance de l'entreprise dirigée

Pour préciser l'importance et la nature de la connaissance que les dirigeants ont de l'entreprise qu'ils dirigent, deux indicateurs apparaissent utiles :

- le temps passé dans l'entreprise avant de devenir N° 1,
- le niveau d'entrée dans l'entreprise.

Les dirigeants allemands ont, on l'a vu, en moyenne passé plus de temps dans l'entreprise qu'ils dirigent avant de monter sur le fauteuil présidentiel que leurs homologues français : quatorze ans en moyenne en RFA contre seulement huit en France.

Paradoxalement il n'y a guère que la sous-population des héritiers qui ait travaillé significativement plus longtemps, en France qu'en RFA, dans l'entreprise dirigée, avant d'en prendre le pouvoir. Pour toutes les autres sous-populations les dirigeants allemands ont effectué un séjour préparatoire égal ou plus important que leurs homologues français. Mais l'écart significatif sur le temps moyen passé dans l'entreprise dirigée avant d'être nommé N° 1 ne résulte pas d'un simple cumul de petites différences.

L'observation de la distribution de cette variable pour les deux populations montre que cet écart résulte essentiellement de la situation aux extrêmes : dans les deux pays un tiers des dirigeants ont travaillé dans la firme qu'ils dirigent entre cinq et dix-neuf ans avant d'en devenir le N° 1. Mais en Allemagne 29 % des dirigeants sont devenus N° 1 moins de cinq ans après leur arrivée, et 35 % après une carrière de plus de 19 ans. Et en France ces chiffres sont respectivement de 54 % et de 14 %.

La France se singularise ainsi surtout par le nombre significativement élevé (plus de 50 %) de patrons nommés N° 1 moins de cinq ans après être arrivés.

Cette situation résulte en grande partie du fait que ces "carrières" éclair se manifestent essentiellement chez les détenteurs d'atout-Etat : 65 % en France et 67 % en RFA. Or ces chiffres s'appliquent à des populations qui, on l'a vu, regroupent une dizaine de personnes dans le cas de l'Allemagne ... et une soixantaine dans le cas français.

Les détenteurs d'atout-Etat n'ont pourtant pas le monopole de ces "carrières" éclair ; on devine qu'on en trouve aussi un taux élevé chez les détenteurs d'atout-carrière-mobile : 57 % en France et 48 % en RFA - et là ces taux s'appliquent, on l'a vu, sur une population deux fois plus nombreuse en RFA qu'en France.

A l'inverse cette situation n'existe pas chez les "carrière-maison" qui, dans les deux pays, ont travaillé au minimum une dizaine d'années avant de monter sur le fauteuil présidentiel, et en moyenne vingt-trois à vingt-quatre ans - et, rappelons le, les détenteurs d'atout-carrière-maison sont cinq fois plus nombreux en RFA qu'en France.

Le nombre, significativement plus important en France qu'en RFA, de dirigeants qui n'ont eu le temps que d'une connaissance très rapide de l'entreprise qu'ils dirigent se confirme - et s'explique - quand on considère le "niveau d'entrée dans l'entreprise dirigée".

En France 36 % sont arrivés comme catapultés - c'est-à-dire immédiatement sur le fauteuil présidentiel, contre 16 % en RFA. Tout se passe comme si les Allemands considéraient que ce mode d'accès au fauteuil présidentiel doit être exceptionnel, alors qu'en France il s'agit d'une pratique minoritaire mais banalisée.

Si à l'inverse on considère le nombre de dirigeants de ces grandes entreprises qui ont commencé leur carrière dans l'entreprise qu'ils dirigent comme montagnards, on constate un écart plus important encore entre la France et la RFA :

- 32 % des dirigeants allemands ont commencé à travailler dans l'entreprise qu'ils dirigent comme "montagnards" ; ils ont appris à connaître les usines, les centres de recherche et les agences commerciales,
- En France ce chiffre est de ... 7 %

D'où il ressort qu'il est vraisemblable que les grands patrons français connaissent infiniment moins bien les bases de l'entreprise qu'ils dirigent que leurs homologues allemands.

b) La connaissance des logiques de fonctionnement des entreprises

Les patrons français ont donc passé moins de temps que leurs homologues allemands dans l'entreprise qu'ils dirigent avant d'en prendre les rênes - et infiniment moins de temps que leurs homologues allemands sur les bases de l'entreprise qu'ils dirigent.

Cette situation résulte-t-elle d'une inclination plus forte en France qu'en RFA pour la mobilité ? Les N° 1 français compensent-ils ce handicap par une meilleure connaissance des logiques de fonctionnement des grandes entreprises acquises notamment au travers d'une expérience professionnelle plus longue dans d'autres entreprises ?

L'étude du temps passé dans le monde de l'entreprise avant celle dirigée montre qu'il n'en est rien : en moyenne sept ans en France contre neuf en RFA.

Pour les détenteurs de l'atout-carrière-mobile on trouve, comme on l'a vu, dans les deux pays, exactement la même durée moyenne (dix-neuf ans) et la même distribution.

Des écarts significatifs apparaissent par contre chez :

- les héritiers : ils passent en moyenne deux ans de plus dans une autre entreprise en France qu'en RFA. Et comme, on l'a vu, ils passent également beaucoup plus de temps dans l'entreprise familiale avant d'en prendre la direction en France qu'en RFA, dans cette sous-population les dirigeants français se préparent beaucoup plus longtemps que leurs homologues allemands ;
- les détenteurs d'atout-Etat : ils ont passé en moyenne sept ans en France contre 5 en RFA. Ce chiffre, l'importance de cette différence et ... le nombre de dirigeants français détenteurs de l'atout-Etat expliquent que les dirigeants français ne connaissent pas mieux que leurs homologues allemands d'autres entreprises que celles qu'ils dirigent.

On confirmera d'ailleurs cette proposition en considérant le pourcentage de dirigeants qui dans les deux pays ont travaillé au moins quelques années à un niveau d'ingénieur (ou à un niveau hiérarchique plus faible) dans une grande entreprise : en RFA ce taux atteint au minimum 70 % - on n'a pas toutes les informations ; en France c'est 31 %.

La distribution 30/70 se retrouve ainsi dans les deux pays mais de manière inversée quand à la connaissance des logiques de fonctionnement des bases d'une entreprise : ce qui est la règle dans un pays est l'exception dans l'autre et inversement.

3. MODÈLES NATIONAUX ET SIGNIFICATION SOCIÉTALE

3.1. TYPOLOGIE DE DIRIGEANTS ET TYPOLOGIE DE SOCIÉTÉS : LES TROIS FORMES DE CAPITALISME

Les modes d'accès aux sommets des grandes entreprises révèlent les principes de renouvellement et de fonctionnement d'une classe dirigeante ; ils permettent aussi de caractériser une formation sociale. Leur étude constitue ainsi un détour indispensable pour penser les conditions de "modernisation" d'une société.

Chacune des trois barrières dressées aux portes des sommets des grandes entreprises ouvre non seulement sur un type particulier de grand patron mais aussi sur une forme sociétale originale. De même que derrière "l'atout-capital", on trouve très logiquement une société fonctionnant selon la logique du "capitalisme familial", on trouve derrière "l'atout-Etat" une société fonctionnant sur la logique du "capitalisme directorial" et derrière "l'atout-carrière" une société fonctionnant sur la logique du "capitalisme managérial" ⁶.

Dans le cas d'un dirigeant "propriétaire" il faut, comme nous l'avons déjà souligné, distinguer le cas de "l'héritier" qui se contente de naître, de celui de "l'entrepreneur", c'est-à-dire l'homme qui crée ou hisse une petite firme parmi les 200 de son pays. Si l'un comme l'autre conquièrent et sauvegardent, in fine, leur titre avec de l'atout-capital, l'importance relative de chacune de ces deux populations constitue un bon indicateur de l'ouverture du grand patronat et du dynamisme d'une "société capitaliste".

Sous cette forme de capitalisme, l'ouverture suppose d'une part une action déterminée en vue de limiter la transmission par héritage des titres de patron, et d'autre part des mesures favorisant la création d'entreprise et leur développement. Dans ce type de société, une forte mobilité sociale, accompagnée d'un vigoureux dynamisme économique, suppose une politique fiscale musclée qui fasse la différence entre un patrimoine hérité et une fortune gagnée.

Le "prince du diplôme" peut se prévaloir d'être un professionnel de la direction. La légitimité dont il se réclame en arrivant dans une entreprise se fonde essentiellement sur des critères de méritocratie scolaire évalués très jeune et/ou des performances obtenues dans ses fonctions précédentes. En France la puissance publique a su créer des organisations originales (les grands corps) pour tout à la fois sélectionner des aspirants directeurs, les former, et les préparer à des tâ-

(6) Pour une analyse plus précise de ces trois formes de capitalisme et de la relation entre "nature de l'atout-maître" et "type de capitalisme" voir "Les 200" et plus particulièrement l'Annexe : "Les trois portes étroites".

ches de direction. Dans notre pays, la porte de l'Etat ouvre ainsi sur une "société directoriale". Dans cette forme sociétale d'entreprise, l'ouverture de la classe dirigeante suppose que l'institution distribuant le savoir ne fonctionne pas à la reproduction et ne délivre pas des "certificats d'aptitudes à vie" à des fonctions directoriales. La démocratie économique dans ce type de société suppose aussi que soient mis en place des mécanismes de concertation entre les "princes" et ceux qui ne le sont pas.

Enfin, le "patron maison", le dirigeant passé par la porte de la carrière, a en quelque sorte été élu par "l'intelligence organisée" de l'entreprise. Issu de la technocratie et ayant gravi pas à pas toute la ligne hiérarchique, il connaît tant la complexité et le sérieux du travail effectué à tous les niveaux, que la variété des savoirs mobilisés constamment. Les compétences dont il peut se prévaloir tiennent essentiellement à sa capacité, démontrée au cours de sa vie professionnelle, à participer efficacement à l'élaboration d'une décision collective.

Les conditions d'ouverture ou de fermeture d'une "société managériale" dépendront beaucoup de l'organisation des carrières : que celles-ci se déroulent plutôt sur la dimension horizontale, et que la répartition des postes importants procède davantage du népotisme que du mérite et l'on trouvera les conditions de l'immobilisme et de la fermeture. Qu'à l'inverse, la gestion des carrières soit réglée pour détecter les aptitudes et les qualités, apprécier des mérites et des performances et sanctionner ces dernières aussi bien négativement que positivement et l'entreprise devient un véritable lieu de détection et de formation des dirigeants où "démocratie" rime alors avec performance économique.

3.2. LE MODÈLE FRANÇAIS ET LE CAPITALISME DIRECTORIAL

Les résultats empiriques permettent de construire un modèle français de production de dirigeants de grandes entreprises autour d'une double hiérarchie et d'un pourcentage qui sont :

- * d'autant mieux vérifiés dans le secteur industriel que l'on est strict sur la définition d'une "grande entreprise",
- * confirmés pour l'essentiel dans les secteurs des services, de la banque et des assurances,
- * d'autant mieux confirmés dans ces secteurs que l'on est strict sur la définition d'une "grande entreprise" :

1^{ère} hiérarchie :

- hiérarchie des atouts : l'atout-Etat est majoritaire (voire hégémonique), puis vient l'atout-capital et enfin l'atout-carrière,

2^{ème} hiérarchie :

- hiérarchie des sous-atouts : au sein de l'atout-Etat, le sous-atout grand corps est majoritaire (voire hégémonique),

Pourcentage :

- pourcentage d'atout-carrière-maison : le pourcentage de dirigeants détectés et produits par l'entreprise dirigée ne dépasse pas 5 %.

Ces phénomènes ont une traduction automatique en termes de diplômes, de niveau d'entrée dans l'entreprise et de temps passé dans l'entreprise dirigée avant d'en être N° 1. Ces "traductions" caractérisent sans exception les dirigeants des "x" plus grandes entreprises des trois secteurs (industrie, banques et assurances) et d'autant mieux que l'on est strict sur la définition d'une grande entreprise ("x" restreint) :

* diplôme : plus de la moitié des dirigeants des grandes entreprises sortent de l'X ou de l'ENA,

* niveau d'entrée dans l'entreprise dirigée :

- catapultés : plus de 30 % des dirigeants des grandes entreprises ont découvert l'entreprise qu'ils dirigent directement sur le fauteuil présidentiel,

- montagnards : moins de 10 % des dirigeants des grandes entreprises ont découvert l'entreprise qu'ils dirigent en commençant à y travailler comme simples cadres supérieurs ou à un niveau inférieur - c'est-à-dire que à l'inverse plus de 90 % l'ont découverte en étant immédiatement "cadre dirigeant", ou membre de l'équipe dirigeante, ou N° 1.

* Temps passé dans l'entreprise dirigée avant d'en être N° 1 :

- temps moyen : le temps moyen passé dans l'entreprise dirigée avant d'en être N° 1 ne dépasse jamais douze années,

- pourcentage de ceux qui ont passé moins de cinq ans (hors fondateurs) : il dépasse toujours 40 %.

La vérification des différents éléments concernant, dans les trois secteurs de l'industrie, des banques et de l'assurance, tant le mode de production des dirigeants des "x" plus grandes entreprises que les caractéristiques de ceux-ci nous autorise à construire le "modèle français" autour de ces singularités - et ce d'autant que dans le secteur des services la plus grande partie de ces propositions sont vérifiées.

Dans le modèle français, l'entreprise, et a fortiori l'entreprise dirigée, ne détecte guère de dirigeants. Elle sous-traite ce travail à l'Etat et à certains établissements d'enseignement supérieur - dont on pourrait dire qu'ils sont spécialisés dans la détection-formation "d'apprentis-directeurs" : le modèle français apparaît comme une illustration d'une logique capitaliste directoriale.

3.3. LE MODÈLE ALLEMAND ET LE CAPITALISME MANAGÉRIAL

Les résultats empiriques permettent également de construire un modèle allemand de production de dirigeants des plus grandes entreprises du pays autour d'une hiérarchie et d'un pourcentage qui sont :

* établis dans le secteur industriel pour la population des "x" plus "grandes entreprises", x compris entre 5 et 72,

* confirmés pour l'essentiel dans les secteurs des services et de la banque,

* d'autant mieux confirmés dans ces secteurs que l'on est strict sur la définition de "la grande entreprise".

Hiérarchie :

- Hiérarchie des atouts : par son poids relatif l'atout-carrière occupe une place hégémonique ; l'atout-capital et l'atout-Etat viennent donc loin derrière.

Pourcentage :

- Pourcentage d'atout-carrière-maison : le pourcentage de dirigeants détectés et produits par l'entreprise dirigée dépasse toujours 30 %.

Ces phénomènes ont une traduction automatique en termes de niveau d'entrée dans l'univers de l'entreprise et de niveau d'entrée dans l'entreprise dirigée. Ces données caractérisent sans exception les "x" plus grandes entreprises des trois secteurs (industrie, banques et assurances) et d'autant mieux que l'on est strict sur la définition d'une grande entreprise ("x" restreint) :

* Niveau d'entrée dans l'univers de l'entreprise :

- Lehre : plus de 15 % des dirigeants des plus grandes entreprises ont découvert le monde de l'entreprise comme apprentis ("Lehre").

- Lehre ou montagnards : plus de 70 % des dirigeants des plus grandes entreprises ont découvert le monde de l'entreprise comme apprentis ("Lehre") ou comme "montagnards".

* Niveau d'entrée dans l'entreprise dirigée :

- Montagnards : plus de 30 % des dirigeants des plus grandes entreprises ont découvert l'entreprise qu'ils dirigent comme cadres supérieurs - ou à un niveau inférieur (c'est-à-dire non cadre dirigeant).

La vérification de ces différents éléments dans les trois secteurs de l'industrie, des banques et des services nous autorise à construire le "modèle allemand" autour de ces singularités - et ce d'autant que dans le secteur de l'assurance nombre de ces propositions sont vérifiées.

Dans ce modèle allemand, l'entreprise, et pour une part importante l'entreprise dirigée, détecte et produit ses dirigeants. Elle ne sous-traite ce travail ni à l'Etat, ni au système d'enseignement supérieur, ni au capital : le modèle allemand apparaît comme une illustration d'une logique capitaliste managériale.

3.4. LA SPÉCIFICITÉ DE LA DISTRIBUTION ET LE MODÈLE DU CAPITALISME FAMILIAL

Les sommets des grandes entreprises du secteur de la distribution, en France, se caractérisent par une hégémonie sans partage des détenteurs d'atout-capital ; et cette hégémonie est d'autant plus forte que l'on est strict sur la définition de "la grande entreprise".

L'atout-carrière n'apparaît que très modestement à la dixième entreprise ; et l'atout-Etat encore plus modestement à la dix-huitième entreprise : on est très loin du modèle français, mais aussi du modèle allemand.

Au sein de l'atout-capital, les fondateurs occupent une place dominante pour les plus grandes firmes ; puis leur poids relatif diminue ; corrélativement le poids relatif des héritiers et des héritiers-bâtisseurs augmente progressivement jusqu'à dépasser le poids des fondateurs.

De même, les sommets des grandes entreprises du secteur, en RFA, se caractérisent, comme en France, par une distribution des atouts fort éloignée du modèle national : hégémonie des détenteurs d'atout-capital, situation de minoritaire des détenteurs d'atout-carrière, et absence de détenteurs d'atout-Etat.

Au sein de l'atout-capital, les fondateurs occupent une place majoritaire pour les plus grandes firmes ; puis leur poids relatif diminue ; corrélativement le poids relatif des héritiers augmente progressivement jusqu'à dépasser le poids des fondateurs.

Cette hiérarchie très proche des atouts dans la grande distribution des deux pays nous conduit à définir un troisième modèle de production de dirigeants de grandes entreprises : un modèle de type "capitalisme familial".

Ce modèle fort éloigné tant du modèle allemand que du modèle français se retrouve donc dans la distribution des deux pays.

Et cette spécificité sectorielle est d'autant plus forte que les ressemblances entre les deux pays se manifestent non seulement sur la hiérarchie des atouts (atout-capital majoritaire) mais également, comme on l'a vu, sur celle des sous-atouts : dans les deux pays les fondateurs sont à la tête d'entreprises plutôt plus importantes que les héritiers, ce qui est le contraire de ce que l'on a observé dans les autres secteurs.

3.5. DES EFFETS EN TERMES D'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE ?

Les types de dirigeants que ces deux "modèles nationaux" produisent sont si différents qu'il est difficile de penser qu'ils sont sans conséquence sur les performances économiques des firmes. Le problème est d'importance car on a là, peut-être, l'une des causes profondes de la différence de résultats économiques entre les deux pays. Il n'est malheureusement guère possible, dans le cadre de ce travail, de mesurer précisément les conséquences économiques de chacun des modèles. On peut néanmoins apporter de premiers éléments de réflexion sur ce sujet en envisageant, de manière comparative, les effets des deux modèles sur quatre dimensions qui pèsent directement sur l'efficacité économique des entreprises :

- * la probabilité de trouver un N° 1 exceptionnel,
- * l'importance de la distance hiérarchique entre le N° 1 et le personnel de l'entreprise,
- * l'articulation réalisée entre développement interne et développement externe,
- * la motivation du personnel d'encadrement supérieur.

Dimension 1 : la probabilité pour l'entreprise de trouver un N° 1 "exceptionnel"

Pour comparer autour de cette dimension les effets des deux modèles, on fera l'hypothèse que la probabilité, pour des entreprises, de trouver des dirigeants "exceptionnels" est d'autant plus forte qu'elles les cherchent dans des viviers plus nombreux, que ceux-ci sont plus peuplés, et qu'ils sélectionnent leur population en se conformant au plus près aux qualités particulières nécessaires pour devenir un "grand patron".

Variables 1.1 et 1.2 : le nombre et la taille des viviers.

Du point de vue de ces deux critères le modèle allemand apparaît plus performant que le modèle français : tant par leur nombre que par leur effectif, les grands corps d'Etat constituent en effet des viviers beaucoup plus étroits que les entreprises et leur personnel d'encadrement.

Variable 1.3 : les critères de sélection utilisés par les viviers.

Du point de vue de ce troisième critère, le modèle allemand semble assez efficace, puisque les entreprises peuvent, du moins théoriquement, faire de la détection, de la sélection, de la formation et de l'évaluation des futurs dirigeants, sur le terrain de bataille, de manière permanente, et en tenant compte des qualités requises pour devenir un dirigeant performant.

Le modèle français n'apparaît quant à lui performant que si les viviers utilisés ont réussi à sélectionner avec peu d'erreurs des hom-

mes et des femmes qui ont les qualités nécessaires pour devenir des dirigeants exceptionnels ; compte tenu du mode de recrutement des grands corps d'Etat cela suppose que les trois conditions suivantes soient réalisées :

Condition 1 : le système d'enseignement fonctionne parfaitement comme instrument de classement des enfants d'une génération : les "meilleurs sont vraiment les meilleurs" et sortent parmi les premiers des deux écoles les plus prestigieuses (X et ENA).

Condition 2 : cette hiérarchie des mérites ainsi appréciés pendant l'enfance et l'adolescence vaudra toute la vie durant.

Condition 3 : cette hiérarchie des mérites, établie en tenant compte de performances scolaires, tient en fait compte des compétences et des qualités singulières qu'il faut manifester à la tête d'une entreprise.

Il est évident que si la première condition est assez bien réalisée (et d'autant mieux que le système fonctionne très tôt à l'exclusion), les deux suivantes ne le sont guère : l'argumentation de la méritocratie scolaire ne justifie pas que les grands corps d'Etat jouent le rôle de vivier privilégié de dirigeants.

Effet sur la dimension 1 : comparées à celles qui utilisent le modèle allemand, les entreprises qui utilisent le modèle français pour détecter leurs futurs dirigeants diminuent considérablement la probabilité de trouver des dirigeants exceptionnels.

Dimension 2 : l'importance de la distance hiérarchique entre le N° 1 et les salariés de l'entreprise

Pour comparer autour de cette dimension les effets des deux modèles nationaux, on fera l'hypothèse que la distance hiérarchique qui sépare le sommet d'une entreprise de ses salariés est d'autant plus faible que le N° 1 a partagé des expériences de travail avec certains salariés aujourd'hui non-dirigeants, qu'il maintient des contacts avec certains d'entre eux, et que les référentiels des deux populations de dirigeants et de non-dirigeants ont des éléments communs. Or de ces trois points de vue les modèles français et allemands créent les conditions de situations très différentes.

Variable 2.1 : des expériences de travail plus ou moins partagées :

Le "montagnard" du modèle allemand est issu du même monde qu'une grande partie du personnel de l'entreprise ; il a partagé - et partage encore - certaines de leurs préoccupations ; le "parachuté" du modèle français, au contraire, n'a connu l'univers de la production qu'à l'occasion de ces fameux "stages ouvriers" qu'organisent les grandes écoles et qui entretiennent en fait la distance sociale et culturelle entre ceux qui sont appelés à commander et ceux qui continueront d'exécuter.

Variable 2.2 : des groupes dirigeants plus ou moins séparés des groupes sociaux non-dirigeants.

Le "montagnard" du modèle allemand a souvent conservé de ses années d'étude puis de travail sur les bases des entreprises de nombreuses connaissances, voire certains amis. Par eux il reste "branché" sur des groupes sociaux non-dirigeants et sur leurs problèmes quotidiens.

Le détenteur d'atout-Etat a lui aussi conservé de ses années de jeunesse nombre de connaissances et d'amis ; mais ceux-ci, issus eux aussi de grands corps d'Etat, ont rejoint comme lui la planète des dirigeants. La coupure d'avec le monde des non-dirigeants n'a d'égal que la précocité de la constitution des réseaux de dirigeants.

Variable 2.3 : des référentiels professionnels plus ou moins communs.

Le N° 1 "montagnard", du modèle allemand, a de l'entreprise une connaissance concrète ; il peut entendre et voir ce qu'elle exprime car il connaît ses codes. Le N° 1 du modèle français, détenteur d'atout-Etat, connaît infiniment mieux la haute administration et ses logiques de fonctionnement que les bases des entreprises. Il se sent plus proches des haut-fonctionnaires que des cadres d'entreprise car il partage avec les premiers, plus qu'avec les seconds, une certaine vision du monde voire un certain langage.

Ces trois différences expliquent que la distance hiérarchique séparant les N° 1 des salariés de leur entreprise soit plus grande en France qu'outre Rhin. Et cette situation apparaît d'autant plus conséquente qu'elle se combine avec un "mode de gouvernement" plus solitaire.

En France le N° 1, généralement PDG, exerce un pouvoir beaucoup plus important que son homologue allemand, président de directoire. Ce dernier doit en effet composer avec les membres de son directoire, qui, comme lui, sont très souvent des montagnards, issus de l'entreprise. Cette structure de directoire et l'origine de ses membres accentue ainsi encore l'écart entre la France et la RFA du point de vue de la distance hiérarchique entre le sommet et la base d'une entreprise.

Effet sur la dimension 2 : le modèle français produit les conditions d'une distance hiérarchique entre le N° 1 et le personnel de l'entreprise beaucoup plus importante que le modèle allemand. Et les effets de ces différences en termes de mode d'exercice du pouvoir sont encore accentués par les différences de fonctionnement des équipes dirigeantes entre les deux pays.

Dimension 3 : une articulation originale entre développement interne et développement externe.

La stratégie d'une grande entreprise se définit toujours comme une articulation originale entre développement interne et développement externe. De ce point de vue les deux modèles français et alle-

mands créent les conditions d'une invention stratégique très différenciée, tant sont différentes pour ces deux types de créations stratégiques les connaissances nécessaires, l'autorité légitime exercée, et les interlocuteurs à privilégier.

Variable 3.1 : la connaissance des bases de l'entreprise et de ses richesses vives.

Le N° 1 du modèle allemand connaît les bases de l'entreprise et surtout peut apprécier la valeur du travail qui s'y fait. Personnellement et avec ses collègues du directoire - issus souvent des différentes fonctions de l'entreprise - il connaît les efforts que supposent des progrès dans la qualité des productions, dans la mise au point de nouveaux produits, dans les victoires remportées face aux concurrents. Il sait que là se situe la richesse de l'entreprise, c'est-à-dire les conditions de son développement ; il raisonne d'abord développement interne.

A l'inverse, le N° 1 du modèle français, détenteur de l'atout-Etat et parachuté sur les hauteurs de l'entreprise qu'il dirige, ignore tout du monde des ateliers, des agences et des centres de recherche. On comprend qu'il ne raisonne pas spontanément "développement interne".

Variable 3.2 : la légitimité des dirigeants.

Le N° 1 du modèle français, détenteur de l'atout-Etat et parachuté sur les hauteurs de l'entreprise aura d'autant plus tendance à raisonner "développement externe" que ce faisant il consolide sa légitimité en apparaissant comme l'homme d'une pratique originale : la redéfinition des frontières de l'entreprise par des opérations de cession et d'acquisition. Avec cette activité, il met en oeuvre et développe le monopole d'une expertise qui lui permet souvent de tirer parti de son expérience professionnelle antérieure et de ne pas trop "souffrir" de sa faible connaissance des bases de l'entreprise qu'il dirige.

A l'inverse le N° 1 du modèle allemand tire sa légitimité d'une capacité à articuler, dans une stratégie originale, les différentes pratiques sociales qui coexistent sur les bases de l'entreprise ; il n'a guère besoin de renforcer cette légitimité par une intense activité sur le marché des entreprises. Il préfère agir sur les marchés de son entreprise.

Variable 3.3 : les interlocuteurs de l'action stratégique.

Le N° 1 du modèle allemand connaît mieux les hommes de son entreprise que les dirigeants des autres entreprises ; et c'est naturellement avec les premiers et non avec les seconds qu'il définit la stratégie de sa firme. A l'inverse le N° 1 du modèle français connaît très bien les dirigeants des autres entreprises, issus du même monde que lui. C'est avec eux qu'il va penser la stratégie de sa firme : il raisonne d'abord développement externe. Dans certains cas ce phénomène est

encore accentué par le fait que, fût-ce à son corps défendant, le N° 1 issu d'un grand corps d'Etat a tendance à juger les hommes et les femmes des ateliers, des centres de recherche et des agences commerciales à l'aune de sa propre réussite académique : on comprend dans ces conditions que ce n'est pas là qu'il ira spontanément chercher de nouvelles idées stratégiques.

Effet sur la dimension 3 : par rapport au N° 1 du modèle allemand, le N° 1 du modèle français aura plus tendance à jouer au Monopoly et moins tendance à fonctionner comme un entrepreneur.

Dimension 4 : la motivation de l'encadrement supérieur et notamment des ingénieurs et cadres.

Si on fait l'hypothèse que la motivation des ingénieurs et "cadres" d'une firme résulte notamment des conditions d'appréciation de leurs mérites et du degré de leur adhésion au projet de l'entreprise, les deux modèles produisent sur cette quatrième dimension des effets aussi contrastés que sur les trois précédentes.

Variable 4.1 : les conditions d'appréciation des mérites et les conditions d'une belle carrière.

Le modèle allemand est fondé sur des promotions internes ; il suppose donc que les entreprises apprécient et tiennent compte des mérites de chacun sur une longue période. La carrière des ingénieurs et des "managers" allemands ne se joue pas au sortir de l'école mais dans l'entreprise. Cette appréciation régulière et rigoureuse des réalisations de chacun, suivie de sanctions (positives et/ou négatives) en termes de carrière constitue un puissant instrument de motivation du personnel d'encadrement.

En France, au contraire, l'avenir d'un cadre est fortement conditionné par la nature de son diplôme. Certes de nombreuses entreprises ont mis en place des dispositifs d'appréciation et de détection-sélection-formation des cadres, mais ces machineries, souvent récentes, ne fonctionnent guère pour alimenter les populations de dirigeants. Au-delà d'un certain niveau tout se passe comme si les postes étaient réservés à des hommes ayant fait leurs preuves ailleurs et autrement. Cette situation de blocage dans les carrières (avec des effets de chaîne tout au long de la ligne hiérarchique) ne crée pas les conditions d'une forte motivation de l'encadrement supérieur : ce groupe vit quotidiennement les effets du fossé qui le sépare du sommet et peut vérifier très concrètement que de véritables chasses gardées lui sont de fait interdites.

Variable 4.2 : l'adhésion au projet de l'entreprise.

Dans le modèle allemand, l'entreprise apparaît comme un lieu de production d'autorité légitime. Un véritable patriotisme d'entreprise peut donc se développer à tous les niveaux hiérarchiques. Et ces deux

dynamiques se renforcent mutuellement tout en consolidant les bases d'un réel consensus entre l'ensemble salarié (dirigeants compris) de l'entreprise.

Dans le modèle français, au contraire, l'entreprise n'apparaît pas comme un lieu capable de produire de l'autorité légitime pour le niveau des cercles dirigeants. Il en résulte une hétérogénéité des règles du jeu selon les niveaux hiérarchiques qui rend difficile la création d'un réel consensus et d'un véritable patriotisme d'entreprise. Le volontarisme de la Direction Générale pour conforter l'adhésion de tous à un projet d'entreprise ne peut masquer ces clivages et nourrit à l'inverse un certain scepticisme de l'encadrement supérieur.

Effet sur la dimension 4 : les caractéristiques du modèle français par rapport au modèle allemand expliquent qu'il soit beaucoup plus difficile en France qu'en RFA de motiver le personnel d'encadrement supérieur et de développer dans cette population un véritable patriotisme d'entreprise, et une adhésion au projet d'entreprise.

Effets cumulés sur les quatre dimensions : pour des entreprises à la recherche de l'efficacité économique dans un environnement concurrentiel, le modèle français, comparé au modèle allemand, apparaît, par ses effets socio-économiques, sur les quatre dimensions analysées, comme un véritable handicap.

* *
*

POLITIQUES SALARIALES STRATÉGIES D'ENTREPRISE, PERCEPTIONS ET ATTENTES DES SALARIÉS

Monique Bianchi, Jacques Cottereau, Alain Yvergniaux*

UN SYSTÈME SALARIAL EN MUTATION

Basée, en France, sur la contractualisation (conventions collectives, accords de branche), l'évolution des rémunérations dépendait pour l'essentiel jusqu'au début des années 80, d'un système d'augmentations générales uniformes, dans un cadre marqué par le conventionnel.

Depuis quelques années (1982-1983), désindexation des salaires aidant, de nouveaux facteurs apparaissent : augmentations individuelles, primes au mérite, multiplication des accords d'intéressement... A travers ces nouveaux éléments multiformes, de natures différentes, non stabilisés, c'est tout le débat sur la flexibilité des salaires et l'individualisation qui est posé, mais aussi le débat sur le nouveau rapport salarial qui se cherche avec toutes ses contradictions.

L'émergence de ces thèmes s'explique en effet par une mutation socio-économique d'une ampleur considérable depuis une quinzaine d'années. La crise économique qui explose en 1973 (mais dont les prémisses sont perceptibles dès la fin des années 60) modifie fondamentalement la donne : inflation et chômage élevés et durables, chute de la rentabilité des entreprises, remise en cause de l'organisation taylorienne du travail. Un nouvel équilibre, une nouvelle régulation se substituent par soubresauts à l'ordre ancien.

Etude réalisée par le Cabinet PENN Etudes-Conseils à la demande de la Confédération CFDT dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'I.R.E.S. (Institut de Recherches Economiques et Sociales) - Janvier 1992

* Consultants du Cabinet PENN Etudes-Conseils