

# Choix et formation des dirigeants en France et en Allemagne

Frédérique ALEXANDRE-BAILLY, Marion FESTING, Claudia JONCZYK

Une étude comparative concernant les parcours scolaires et professionnels des dirigeants en Allemagne et en France révèle des différences fondamentales qui reflètent à leur tour des différences de conception de la fonction de direction d'entreprise entre les deux pays.

À l'est du Rhin, on met l'accent sur les compétences techniques et sur des variables de personnalité, tandis qu'à l'ouest, on se concentre sur le rang de sortie des grandes écoles les plus prestigieuses. Pourtant, dans les deux cas, les dirigeants sont issus de l'élite sociale du pays.

## Introduction

Depuis quelques années, on assiste à une montée en puissance des formations internationales au management, conçues sur le modèle américain du MBA. Les leaders de tous pays sont formés selon les perspectives de la littérature anglo-saxonne, quasi-dominante sur le sujet.

Pourtant, lorsque l'on constate que les dirigeants de chaque pays sont issus de ses plus hautes sphères sociales, il est intéressant de se demander à quel point il est possible de concevoir une fonction universelle de dirigeant, indépendamment du pays d'exercice de la fonction, de son système de valeurs, sans parler de son système éducatif.

Cet article vise à éclairer cette question, à travers une comparaison entre la France et

l'Allemagne, deux pays proches, aux relations économiques importantes et qui présentent néanmoins des conceptions divergentes de la fonction de direction et des cheminements de carrière en général. Ces différences se retrouvent d'ailleurs dans les systèmes de *corporate governance* et dans l'ensemble des pratiques managériales. Elles sont telles qu'il arrive fréquemment qu'une pratique considérée comme bonne d'un côté du Rhin, soit fortement critiquée de l'autre côté.

Comment dès lors envisager une augmentation significative de dirigeants capables d'intervenir dans différents pays ?

Nous traiterons cet article en trois points : fabrication des dirigeants dans chacun des pays ; conception de la fonction de direction ; conséquences possibles pour l'internationalisation de la fonction et des formations y menant.

## Devenir dirigeant en France et en Allemagne

Le sociologue allemand Michael Hartmann a analysé les origines sociales et les trajectoires scolaires des présidents des cent premières entreprises allemandes et françaises en 1995. S'il a bien trouvé que 80 % des cadres dirigeants viennent de l'élite sociale des deux pays, il a montré que ces élites passent par des étapes de sélection, de formation et de carrière différents, chacune adaptée aux valeurs et aux systèmes sociaux nationaux.

Chaque pays dispose d'un jeu de valeurs qui constituent les enseignements essentiels à trans-

mettre aux plus jeunes, à travers la valorisation de certains comportements. On a ici une opposition assez nette entre ce qu'on l'on demande aux petits allemands et ce que l'on exige des petits français, comme le montre le tableau ci-dessous. Si bien qu'à la sortie du système scolaire, les étudiants les plus brillants seront dotés de compétences radicalement différentes selon leur pays de formation. Les approches de résolution de problèmes et les façons de penser sont ensuite reportées dans le système universitaire et se retrouvent finalement dans des modèles d'action professionnelle. Les dirigeants de chacun des pays ont donc peu de chance de témoigner du même type de qualité.

Les petits Allemands apprennent	Les petits Français apprennent
À développer le sens de la communauté	À être compétitif
Questionner l'autorité personnelle Respecter les règles	Respecter l'autorité personnelle Remettre les règles en question
Digérer l'ensemble de l'information	Traiter l'information rapidement
Éviter la pression	Travailler sous la pression
Prévoir longtemps à l'avance	Structurer ses idées
Trouver la meilleure solution	Élaborer des solutions alternatives
Faire preuve de connaissances précises	Faire preuve d'une grande éloquence

Source : JPB Consulting.

Non seulement les valeurs sont différentes, mais les critères d'excellence également.

La principale caractéristique du système éducatif français réside dans sa sélectivité. Les élèves, puis les étudiants sont sélectionnés sur des bases qui n'ont parfois rien à voir avec ce qui leur sera utile ultérieurement et sont ensuite formés. À l'inverse, l'Allemagne forme le plus grand nombre, puis sélectionne ceux qui réussissent le mieux par rapport à l'enseignement donné. Cela implique que les mêmes qualités générales de brillance intellectuelle soient recherchées dans l'ensemble des jeunes

Français, qui sont de fait tous classés selon une ligne imaginaire qui donnerait un niveau intellectuel global, non adapté à des fonctions particulières. L'université d'origine et encore plus la grande école ont alors un impact majeur sur l'ensemble de la suite de carrière, puisque le diplôme ne reflète pas une formation, mais un niveau d'intelligence qui sert plus de passeport pour la vie professionnelle. Une fois l'école intégrée, la carrière est pratiquement jouée par le biais des associations d'anciens élèves et de la réputation des écoles.

En Allemagne, la réputation de l'institution d'où l'on est diplômé, n'est que d'une importance secondaire. Le système éducatif allemand

met l'accent sur la spécialisation et l'expertise. Il n'y a pas véritablement d'universités d'élites et en conséquence peu de phénomènes de réseaux autour des universités.

On observe une hausse du niveau de diplôme des cadres allemands depuis 25 ans. Alors que par le passé, il n'était pas rare de rencontrer des P-DG entrés dans la société des années plus tôt comme apprentis et qui avaient fait leur chemin en interne, aujourd'hui les dirigeants des cent premières entreprises ont tous un diplôme universitaire, généraliste ou technique.

En 1995, 52 % des dirigeants allemands étaient même titulaires d'un doctorat. Cependant, on n'observe pas comme en France de concentration sur certaines institutions académiques ou sur certains types de diplômes : ces dirigeants sortent de plus de 20 universités différentes sur les 50 que compte le pays.

On est bien loin du système élitiste à la française, dans lequel le nom de l'institution fréquentée joue un rôle crucial dans la détermination du potentiel professionnel. 73 % des dirigeants français sortent d'une grande école et les postes les plus prestigieux sont réservés aux polytechniciens et aux énarques sortis dans la botte et membres des grands corps.

Pierre Bourdieu exprime par une comparaison éloquente à quel point la grande école modèle la vie future : « [...] de même que le noble ruiné reste noble, de même le normilien ou le polytechnicien continue tout au long de sa vie à tirer des profits matériels ou symboliques de la différence statutaire qui le sépare des simples roturiers. »

C'est en effet le prestige de l'école et du corps d'application qui détermine encore la carrière à venir du futur dirigeant : selon Bauer et Bertin-Mourot, 73 % des dirigeants des 200 premières entreprises françaises en 1996, sont issus des grandes écoles, dont 50 % sont passés par l'école Polytechnique et l'ENA. Être diplômé d'une grande école est considéré comme un indicateur des traits de personnalité prisés chez les dirigeants : capacité à mener, esprit analyti-

que, et rigueur intellectuelle. De plus, la fréquentation d'une grande école conduit à l'appartenance à un réseau, source de puissants avantages pour mener sa carrière ultérieurement. C'est évidemment particulièrement le cas des 80 corpsards, sortis chaque années premiers de Polytechnique ou de l'ENA, qui représentent 0,01 % des enfants d'une classe d'âge et qui, à 25 ans, se partagent des postes acquis au corps, qui leur permettront d'atteindre des postes de direction, plus certainement que les 16 000 autres diplômés de grande école, sans parler des pauvres universitaires !

Ainsi, en France, tout se joue à la sortie de la classe préparatoire, et pendant les années de grande école, alors qu'en Allemagne, la sélection des dirigeants se fait sur le terrain, au fur et à mesure de la progression des compétences, en fonction des traits de personnalité recherchés pour un dirigeant et de la spécialisation, adaptée au secteur. La carrière se joue donc en interne, on parle volontiers de « montagnards », tandis que celle des dirigeants français se passe d'une entreprise à l'autre, et se termine par des parachutages dans les comités de direction d'entreprises non connues de ses dirigeants.

Ceci explique que l'âge d'accession au poste suprême soit plus élevé en Allemagne (au-delà de 50 ans) et que l'ancienneté dans l'entreprise soit souvent supérieure à 20 ans, alors qu'elle est plutôt de 5 ans en France et que 49 % des dirigeants français sont dans l'entreprise qu'ils dirigent, depuis moins de 5 ans. La pratique du pantouflage, qui consiste à quitter la haute fonction publique pour accéder directement à un comité de direction, accentue encore ce phénomène. Si bien que 47 % des dirigeants des 200 plus grandes entreprises françaises provenaient de la haute administration publique en 1993.

Pourtant, ces différences cachent un socle commun aux deux pays. Dans les deux cas, ce sont les enfants de l'élite sociale qui accèdent aux postes de direction des entreprises. Dans 87 % des cas en Allemagne, malgré l'absence de prééminence du diplôme initial. Cela passe ici

par le biais de traits de caractère attribués à l'élite et qui se traduisent par la bonne « alchimie » qui permet de faire ses preuves et que l'on démontre sur le terrain.

L'enquête PISA, étudiée par Hartmann en 2000, a montré que les performances scolaires en Allemagne dépendent largement des origines sociales de l'enfant. Elles influent non seulement sur la performance scolaire, mais surtout, plus directement sur les *habitus*, si bien que le recrutement des élites dépend moins que prévu des réalisations personnelles. Néanmoins, c'est à l'entreprise allemande d'opérer sa sélection au sein de cette élite, puisqu'elle ne se fie pas à la qualité du diplôme obtenu.

La prééminence des élites est mieux connue pour la France où les meilleures positions sociales sont réservées à l'élite constituée par les grandes familles industrielles et commerciales, les propriétaires fonciers, les hauts dirigeants d'entreprise et les hauts fonctionnaires, soit en tout 4 % de la population. Les membres de cette élite ont plus de chances d'intégrer une grande école, principalement parce qu'ils disposent de meilleurs capitaux culturels et économiques, ce qui les met en condition de mieux se débrouiller dans le système de sélection.

Dans les deux cas néanmoins les dirigeants appartiennent au même monde, simplement certifié et légitimé en France par le tampon d'un diplôme, en Allemagne par l'expérience professionnelle.

Il faut d'ailleurs noter que ce monde est quasi-exclusivement masculin, puisque que dans les deux pays, moins de 5 % des dirigeants d'entreprise sont des dirigeantes et que ce chiffre se ramène à zéro dans les grands groupes.

Ces différences dans les modes de sélection et de formation des dirigeants trouvent en fait leurs origines dans des conceptions divergentes de ce qu'est un bon dirigeant. Le rapport à l'autorité varie d'un pays à l'autre : les systèmes de *corporate governance*, les styles de communication, les modèles de prise de décision également. Il n'est donc pas étonnant que la

conception de la fonction de direction ne soit pas la même.

## Deux conceptions des fonctions et qualités requises du dirigeant

À l'origine de conceptions différentes du métier de dirigeant se trouvent des représentations radicalement différentes de ce qui fait autorité.

Pour les Français, il s'agit d'une caractéristique personnelle qui dépasse les frontières de l'entreprise et reste attachée à une personne. Elle est, de plus, centralisée aux niveaux supérieurs, sans réel partage. En conséquence, le rôle du dirigeant consiste à coordonner les relations entre ses subordonnés.

À l'opposé, les Allemands ont une vision plus instrumentale de l'autorité, centrée sur la coordination entre les tâches et les fonctions. L'autorité y est considérée comme un simple attribut de la fonction au sein de l'entreprise. Elle n'est en aucun cas un attribut personnel.

Du coup, les modes de gouvernement des entreprises diffèrent grandement. Le P-DG français jouit d'un pouvoir considérable comparé à son homologue allemand, le *Vorstandsvorsitzender*. Alors que le P-DG prend les décisions en dernier ressort, le droit allemand confère au *Vorstand*, le comité de direction, la responsabilité de prendre des décisions collectives. De plus, les entreprises allemandes sont dotées d'un organe de représentation des salariés qui n'a pas de réel équivalent dans les conseils de surveillance français. Il résulte de la concentration de tous les pouvoirs dans les mains du patron français une rapidité des décisions, qui permet notamment de réagir dans les moments de crise, sans avoir à rechercher un consensus avec les autres membres de la direction ou avec les représentants des salariés.

En Allemagne au contraire, la prise de décision est collective et nécessite un processus menant au consensus. Le principe est celui de la délégation maximale. On confie aux niveaux

les plus bas possibles les décisions les concernant, ce qui engendre une responsabilisation et une mobilisation plus grande lors des phases de mise en œuvre, où les subordonnés sont engagés par les décisions auxquelles ils ont participé et sont donc dans l'obligation des les appliquer sans marge de manœuvre. Mais on y perd l'avantage français des objectifs et des directives clairement affirmés au sommet de l'entreprise et qui donne du chef l'image d'une personne décidée qui sait mener sa barque, sans hésitations.

On voit ici que le dirigeant français doit inspirer confiance personnellement en tant qu'être humain, tandis que son homologue allemand doit faire en sorte que le système fonctionne, si bien qu'ils déploient des styles de communication eux aussi, radicalement différents.

Le style de communication est l'un des éléments clés du comportement des leaders. Or, les deux pays présentent des caractéristiques différentes tant au niveau des contenus communiqués, qu'à celui du rôle général de la communication.

La France est un pays à haut niveau contextuel, ce qui signifie que la communication véhicule beaucoup d'implicite. Il faut savoir lire entre les lignes.

L'Allemagne se situe sur l'échelle opposée, à un très bas niveau contextuel, si bien qu'il est nécessaire de tout expliciter, et de donner des détails très précis sur tout ce qui est dit. Pour les Allemands, c'est l'aspect fonctionnel de transmission d'informations de la communication qui est mis en avant alors que les Français s'intéressent plus au lien et à la confiance qu'elle crée. La communication avec le dirigeant sera donc plus volontiers orale et personnalisée, puisque son objectif consiste à créer une confiance interpersonnelle, alors que les Allemands ne sont pas choqués de recevoir des écrits moins personnalisés.

Le dirigeant français passe donc beaucoup de temps en contacts individuels, car cultiver son réseau est crucial pour lui. Il confie des responsabilités en fonction de son degré de confiance en la personne, et non uniquement des compéten-

ces mesurées objectivement. En Allemagne à l'inverse, la confiance se construit sur la preuve de la maîtrise d'une expertise et non des relations interpersonnelles. Ceci explique bien pourquoi les chemins de carrière des dirigeants sont si différents d'un pays à l'autre. Les conceptions de la fonction n'étant pas les mêmes.

En France, le bon leadership a les caractéristiques suivantes :

- un style de leadership tourné vers les personnes ;
- une concentration des décisions au sommet ;
- une liberté relative laissée aux subordonnés pour la mise en œuvre ;
- un style de communication orienté vers la construction individuelle de relations de confiance.

En Allemagne, les caractéristiques changent du tout au tout :

- le leadership est centré sur la tâche ;
- les décisions sont collectives et prises au niveau le plus bas possible ;
- les subordonnés participant au processus de décision ;
- la mise en œuvre est définie à l'avance ;
- la communication est impersonnelle et centrée sur la tâche.

L'existence de normes si différentes fait douter de la possibilité de créer des dirigeants internationaux, capables d'exercer leur fonction quel que soit le pays. Cela pose à son tour la question de la formation internationale des dirigeants.

## Conclusion

Ces dix dernières années, la formation au management s'est internationalisée. De 1998 à 2000, le nombre de programme de MBA a augmenté de 50 %. En Europe, ils sont concentrés au Royaume-Uni qui offre une approche anglo-saxonne.

Nous manquons encore de données pour mesurer l'influence de ces formations anglo-saxonnes sur les modes de dirigeance. En 1995,

seuls 21 des patrons des cent premières entreprises en France, en Allemagne et en Angleterre étaient diplômés d'un MBA. Mais ils étaient avant tout sortis des meilleures institutions de leur pays d'origine. Peut-on alors avancer que cette internationalisation n'est qu'un vernis qui permet aux dirigeants de savoir se comporter à l'extérieur, sans pour autant modifier leur carrière au sein de leur pays ? On peut le penser dans la mesure où la proportion de dirigeants non nationaux est très faible dans nos deux pays : 5 % en France, 7,5 % en Allemagne.

Certains experts avancent qu'une élite managériale internationale est en train d'émerger pour faire face à l'internationalisation du métier de dirigeant, alors que les institutions nationales ont encore du mal à sortir de leur culture propre. Les futurs dirigeants se passent d'origine. Il semble donc qu'il existe un fort besoin de *business schools* internationales pour faire face à la globalisation de l'économie et à la demande croissante de managers globaux. Cependant, les travaux de Hartmann sur les stratégies de recrutement et les cheminement de

carrière des cadres dirigeants montrent qu'il n'existe pas encore d'élite transnationale. En Europe, comme aux États-Unis, ce sont toujours les carrières nationales qui dominent et l'expérience internationale des dirigeants demeure limitée. Il semble en effet encore difficile de trouver des repères d'excellence valables dans des sociétés aussi différentes que deux voisines comme la France et Allemagne.

La réflexion est donc ouverte sur la meilleure façon de former les dirigeants internationaux : des valeurs universelles qui risquent de ne pas s'ancrer dans une société donnée ou plutôt une ouverture aux autres cultures qui permet de s'adapter et d'enrichir son identité par des expériences différentes.

Lorsqu'il s'agit de choisir des programmes de formation à l'intention des futurs dirigeants, la meilleure solution est encore aujourd'hui d'imaginer des solutions sur mesure qui exposent des très hauts potentiels issus de l'élite académique de leur pays d'origine à un environnement international, qui les sensibilise plus à l'existence des différences qu'à leur connaissance précise.

## Bibliographie

- Bauer M., Bertin-Mouroit B., *Les 200 en France et en Allemagne*, CNRS et Heidrick et Struggle, 1992.
- Bauer M., Bertin-Mouroit B., « Vers un modèle européen des dirigeants ? Une comparaison Allemagne, France, Grande-Bretagne ». *Problèmes économiques*, n° 2 482, 1996.
- Bournois E., Roussillon S., *Préparer les dirigeants de demain*, Éditions d'Organisation, 2000.
- Hartmann M., « Eliten in Deutschland - Rekrutierungswege und Karrierepfade ». *Aus Politik und Zeitgeschichte*, oktober 2004.
- Hartmann, M., « Nationale oder transnational Eliten : Europäische Eliten im Vergleich ». In Hradil, S., Imbusch P. (eds.), *Oberschichten ? Eliten ? Herrschende Klassen*, Opladen : Leske und Budrich, 2003.
- Hartmann M., « Class-specific habitus and the social reproduction of the business elite in Germany and France ». *Sociological Review*, 2000.
- Hartmann M., « Die Rekrutierung von Topmanagern in Europa. Nationale Bildungssysteme und die Reproduktion der Eliten in Deutschland, Frankreich und England ». *Archive Européen de Sociologie*, vol. 38, 1997.
- Hofstede G., Deussen C.A. van, Mueller C.B., Charles T.A., « The Business Goals Networ : What Goals do Business Leaders Pursue ? A Study in Fifteen Countries ». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 4, 2002.