



**HAL**  
open science

## Représentations des patrons français et allemands dans la presse d'affaires

Hervé Joly

► **To cite this version:**

Hervé Joly. Représentations des patrons français et allemands dans la presse d'affaires. Paragrana - Internationale Zeitschrift für Historische Anthropologie, 2009, 4, pp.123-138. halshs-00191161

**HAL Id: halshs-00191161**

**<https://shs.hal.science/halshs-00191161>**

Submitted on 25 Nov 2007

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

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

## Représentations des patrons français et allemands dans la presse d'affaires

Hervé Joly (chargé de recherche CNRS, Centre Pierre Léon d'histoire économique et sociale, Lyon)

Dans une étude sociologique des carrières patronales, le glissement entre trajectoires biographiques « effectives » et représentations de ces trajectoires est évidemment permanent<sup>1</sup>. Les sources d'une telle étude sont toujours plus ou moins des représentations, qu'il s'agisse de notices d'annuaires biographiques type *Who's who*, de portraits parus dans la presse économique ou dans les journaux d'entreprises, ou encore d'entretiens accordés au chercheur par le dirigeant concerné. Une différence peut être faite selon le caractère plus ou moins maîtrisé par l'intéressé de cette présentation de lui-même. La maîtrise est complète dans le cas de la biographie officielle publiée dans le journal de l'entreprise ou fournie à la presse par le service de communication. Elle est moins grande dans le cas d'un entretien accordé à un chercheur – l'interviewé peut se laisser aller à dire des choses qu'il n'avait pas prévu de dire, il ne peut pas, dans cette relation de face à face qu'est l'entretien, complètement contrôler l'image qu'il donne de lui-même<sup>2</sup> – ou dans un portrait réalisé par un journaliste indépendant qui peut s'appuyer sur d'autres sources (entretiens avec des collègues ou anciens collègues notamment). De même, pour les annuaires biographiques, si les informations sont généralement fournies par l'intéressé, il peut y avoir des sources complémentaires et surtout chaque annuaire adopte pour la rédaction de ses notices une présentation, une structure qui conditionnent l'image donnée de la personne (mention ou non des ascendances familiales, mention des seules

---

<sup>1</sup> Parmi les travaux de ce type, citons, pour la France, les articles de Maurice Lévy-Leboyer sur « Le Patronat français, 1912-1973 », in M. Lévy-Leboyer (dir.), *Le Patronat de la Seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, 1979, p. 137-188, de Pierre Bourdieu et Monique de Saint-Martin, « Le patronat », paru en 1978 dans *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 20/21, p. 3-82, partiellement repris dans P. Bourdieu, *La Noblesse d'État*, Paris, Minuit, 1989, p. 428-481 ; les travaux de Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouro, *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Seuil, 1987 et *Radiographie des grands patrons français. Les conditions d'accès au pouvoir*, Paris, L'Harmattan, 1997 et Hervé Joly, *L'Appartenance aux grands corps comme filière d'accès au sommet des grandes entreprises. 1945-1989*, mémoire de DEA, EHESS-ENS, 1989 ; pour l'Allemagne, voir H. Joly, *Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une élite industrielle. 1933-1989*, Paris, Presses de Sciences Po, 1996, et Michael Hartmann, *Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite*, Francfort / M., Campus, 1996.

<sup>2</sup> Sur les conditions de réalisation d'entretiens avec des personnes issues de la grande bourgeoisie, voir Michel Pinçon, Monique Pinçon-Charlot, *Voyage en grande bourgeoisie : journal d'enquête*, Paris, PUF, 1997.

activités professionnelles ou des loisirs, etc.)<sup>3</sup>. Lorsque les sociologues ou historiens font un travail prosopographique sur les dirigeants d'entreprise, ils ont souvent tendance à considérer implicitement que toutes les sources se valent : peu importe comment on apprend la profession du père ou le niveau de formation de la personne, ce qui compte est d'arriver à réduire autant que possible pour chaque variable les taux de non-réponse pour éviter de s'exposer à la critique de la non-représentativité du corpus<sup>4</sup>. Or, le fait qu'un patron soit ou non présent dans tel ou tel annuaire est en soi intéressant : cela suggère une proximité plus ou moins grande avec telle ou telle fraction des élites, cela renseigne sur sa volonté de rechercher plus ou moins la notoriété. De même, le fait qu'une source telle qu'un portrait indique ou non l'origine sociale par exemple n'est pas indifférent : cela peut bien sûr relever du hasard ou du choix de l'éditeur, mais cela peut aussi correspondre à des stratégies de mise en avant (se réclamer d'une tradition familiale, ou à l'inverse insister sur les mérites d'une ascension sociale) ou d'occultation (ne pas vouloir apparaître comme un « héritier », ou cacher des origines modestes). De même, la manière dont cette information est présentée est importante : la mention dans le *Who's who* d'un père « ingénieur » peut correspondre à des réalités professionnelles très différentes, selon qu'il s'agit d'un ingénieur maison monté par le rang ou d'un ingénieur du corps des Mines. Mais il n'est pas toujours possible de faire un travail aussi fin : les informations biographiques sont souvent assez difficiles à récolter pour les patrons qui sont des personnalités plutôt moins médiatisées et moins accessibles que des hommes politiques ou des artistes par exemple. Les dirigeants d'entreprise n'ont pas forcément besoin de se mettre personnellement en avant pour solliciter les suffrages ou les faveurs du grand public. Même pour les sociétés cotées en Bourse, les obligations légales d'information sont très restreintes. Le chercheur est donc déjà très satisfait lorsqu'il a obtenu, par une source quelconque, une information.

La démarche adoptée dans cette communication est différente. Plutôt que de regretter le caractère incomplet d'une notice biographique, il s'agit de prendre le caractère plus ou moins exhaustif d'un portrait comme un objet

---

<sup>3</sup> Sur le *Who's who in France*, voir Olgierd Lewandowski, « Différenciation et mécanisme d'intégration de la classe dirigeante. L'image sociale de l'élite d'après le *Who's in France* », *Revue française de sociologie*, XV, 1974, p. 43-73 ; sur le Bottin mondain, voir Cyril Grange, *Les gens du Bottin mondain. Y être, c'est en être*, Paris, Fayard, 1996.

<sup>4</sup> C'est d'ailleurs une différence importante entre les recherches universitaires citées plus haut et les enquêtes de type journalistique publiées dans la presse d'affaires qui reposent sur une source unique de type questionnaire par voie postale : les taux de non-réponses dépassant parfois les deux tiers, les résultats sont d'un intérêt limité.

d'études en soi. Qui sont les patrons qui tendent à se présenter – ou à être présentés, selon que la présentation de soi est plus ou moins volontaire ou sollicitée de l'extérieur – au grand public ? Il faudra également s'interroger sur la fonction de ces portraits. Si l'on considère qu'ils sont généralement au moins consentis, si ce n'est suscités par l'intéressé, on peut faire l'hypothèse qu'ils contribuent à établir la légitimité d'un patron. Il est donc intéressant d'analyser quelles sont les parties de la carrière qui sont mises en avant, quelles sont les qualités ou les performances qui sont évoquées pour justifier l'accès à une telle fonction.

Ces interrogations ont déterminé le choix du corpus de biographies. Il est apparu préférable d'utiliser de véritables portraits et non sur de simples notices ; travailler à partir de textes permet d'avoir des présentations et des justifications plus explicites. Outre l'avantage de leur plus grande accessibilité, les portraits réalisés par des journalistes sont plus intéressants que les simples biographies officielles diffusées par les entreprises : ils sont plus « littéraires », ils comportent des appréciations plus subjectives et ils relèvent d'un jeu plus complexe entre « représenté » et « représentant ». Ont en effet été choisis des portraits faits par des journalistes de la presse d'affaires, qui sont donc *a priori* proches du monde patronal sans être purement et simplement à leur service comme le serait l'attaché de presse de l'entreprise. Les portraits étudiés sont visiblement faits avec le consentement et la participation de l'intéressé sans être rédigés pour autant par lui ou son entourage. Ils ne sont pas critiques comme pourraient l'être par exemple des pamphlets venus d'adversaires du monde patronal, ils sont plutôt complaisants sans être totalement aux ordres.

Une double comparaison a été effectuée dans l'espace et dans le temps. Les différences entre les trajectoires des patrons français et allemands étant maintenant bien connues, il était intéressant d'observer comment elles se reflètent dans des portraits de presse. Les observations faites par les sociologues recouvrent en partie des visions communes dans le milieu sur les patrons de l'autre pays : le patron français serait souvent un généraliste qui ne connaîtrait pas grand-chose à l'entreprise qu'il dirige, ou plus largement à son secteur voire au monde économique en général ; le patron allemand serait un spécialiste enfermé dans son métier, à l'expérience très peu diversifiée. Comment les auteurs des portraits s'arrangent-ils de ces différences, comment ce qui pourrait apparaître comme un handicap se retrouve-t-il plus ou moins présenté comme un avantage ? De plus, ces caractéristiques très différentes du recrutement patronal dans les deux pays ne sont pas neutres par rapport à ce qui pourrait être une autre fonction de ces portraits, une fonction

d'exemplarité pour un lectorat largement composé de cadres, donc d'éventuels d'aspirants à de telles responsabilités.

L'autre dimension de la comparaison vise à prendre un certain recul historique pour appréhender d'éventuelles évolutions. Les études sociologiques tendent plutôt à montrer la résistance au temps des modèles nationaux, mais ceux-ci sont aussi de plus en plus souvent à la fois critiqués et menacés par l'internationalisation de l'économie : il est donc intéressant de comparer comment sont justifiées des trajectoires effectuées à des périodes très éloignées, en l'occurrence à la fin des années 1950 et dans la période récente.

La difficulté de trouver des corpus comparables dans les deux pays est déjà intéressante en soi. En France, l'hebdomadaire *Entreprise* (ancêtre de l'actuel *Nouvel Économiste*) créé en 1953 a publié pendant un an et demi (de février 1957 à septembre 1958) une trentaine de portraits de patrons. Bien que la série ne soit jamais présentée ni annoncée en tant que telle, l'ensemble constitue un corpus homogène : les articles sont d'une longueur semblable (deux pages de texte) et accompagnés d'une photo pleine page. Ils ne sont pas signés, ils s'appuient toujours largement sur un entretien accordé par la personnalité concernée à l'auteur et, à l'exception d'un seul, sont toujours strictement individuels. La série s'est arrêtée sans plus d'explications qu'elle avait commencé. La revue n'a pas eu ensuite dans les années suivantes de rubrique régulière équivalente.

Il n'a pas été possible de trouver en Allemagne un corpus équivalent dans les magazines d'affaires. La seule revue qui existait à l'époque, l'hebdomadaire *Der Volkswirt* (devenu ensuite *Wirtschaftswoche*) ne publiait pas d'articles aussi personnalisés. Un corpus équivalent a cependant été trouvé dans un livre publié en 1958 qui rassemble une série de 28 portraits de patrons<sup>5</sup>. L'auteur indique dans l'avant-propos qu'ils ont déjà été publiés, « dispersés dans un temps assez long », dans le quotidien d'affaires *Handelsblatt*. Chacun comprend un texte de six ou sept pages et une photo, les seules limites étant indiquées par le titre de l'ouvrage *Neue Männer an der Ruhr* :

- limite géographique pour la Ruhr, entendue au sens large il est vrai (« am Rhein und Ruhr »), de Cologne à Dortmund, ce qui représente tout de même une part considérable de l'économie ouest-allemande de l'époque, même si les banquiers de Francfort, les négociants de Hambourg, ou les constructeurs automobiles de l'Allemagne du Sud sont absents.

---

<sup>5</sup> Karl-Henrich Herchenröder, *Neue Männer an der Ruhr*, Düsseldorf, Econ, 1958.

- limite d'âge dans la mesure où il s'agit d'« hommes arrivés dans des positions dirigeantes dans l'après-guerre » : en fait, plusieurs ne sont pas aussi « neufs » – voir, par exemple, Hans-Günther Sohl (Thyssen), déjà « numéro deux » du conglomérat des Aciéries réunies à la fin du nazisme –, ou approchent déjà de la soixantaine. Les grands « magnats » de la première moitié du siècle comme Emil Kirdorf, Albert Vögler ou Peter Klöckner sont de toute façon disparus à l'époque. Wilhelm Zangen (patron de Mannesmann depuis 1935, ancien président de l'organisation de l'industrie sous le nazisme) se voit, en tant que préfacer, attribuer un rôle de « parrain » de cette « nouvelle » génération.

Un problème analogue se pose pour trouver des corpus semblables dans les deux pays pour la période récente. En France, c'est assez facile, les journaux économiques publiant de nombreux portraits. Celui qui a la rubrique la plus régulière est le mensuel *Enjeux Les Échos*, avec des portraits là encore présentés de manière homogène, avec trois pages de texte et une photo pleine page. À signaler toutefois que les « portraités » ne sont pas exclusivement des patrons, on trouve aussi des hommes politiques ou des syndicalistes.

En Allemagne, la personnification du pouvoir est toujours moins grande, même si les obligations de collégialité imposées par les Alliés dans la Ruhr de l'après-guerre qui restaient sensibles en 1958 ont disparu (le président du directoire, s'il ne s'appelle plus *Generaldirektor*, existe dans presque toutes les entreprises). Les revues d'affaires, si elles se sont multipliées dans les années 1960 à 1980, n'ont pas de rubriques régulières « portraits ». Le mensuel *Manager Magazin* n'en fait que de manière occasionnelle, et ils sont peu homogènes dans leurs présentations et souvent plus larges dans leur sujet. Pour avoir un corpus homogène, j'ai à nouveau utilisé un livre publié en 1989 chez le même éditeur par une journaliste, qui comporte 13 portraits de patrons, dont seulement certains sont, dans les mois précédents, parus dans le quotidien *Stuttgarter Zeitung* ou dans *Manager Magazin*<sup>6</sup>. Chaque portrait fait en moyenne une douzaine de pages et est accompagné d'un curriculum vitae (*Kurzlebenslauf*). Leur contenu repose largement sur des entretiens et l'auteure, jusqu'alors journaliste politique, indique qu'elle n'était pas habituée à avoir autant de difficultés pour obtenir des rendez-vous, voire à essuyer des refus : elle insiste sur le goût pour la discrétion de cette élite économique. Les portraits reflètent également une déformation régionale, même si elle n'est pas

---

<sup>6</sup> Sybille Krause-Bürger, *Die andere Elite : Deutsche Topmanager im Portrait*, Düsseldorf, Econ, 1989.

annoncée dans le titre : son travail pour le *Stuttgarter Zeitung* semble lui avoir facilité la tâche auprès des patrons surreprésentés du Bade-Wurtemberg, avec notamment trois portraits de dirigeants de Daimler-Benz.

### **Les caractéristiques des patrons présentés**

Pour le corpus *Entreprise* 1957-1958, sur les 31 portraits publiés, 24 concernent dirigeants d'entreprises importantes<sup>7</sup>, ce qui correspond en fait à 25 personnes avec le double portrait du président et du directeur général pour la Compagnie de Saint-Gobain<sup>8</sup>. Les 23 grandes entreprises qui sont représentées (deux portraits successifs pour la société TSF) relèvent surtout de l'industrie (16), mais aussi du secteur du transport (4), des banques (1) ou des assurances (2). Les « portraités » sont leur « numéro un » (président-directeur général plus souvent appelé à cette époque simplement « président »), à cinq exceptions près où il s'agit du « numéro deux » (directeur général). L'amplitude des âges est assez grande (45 à 79 ans), deux seulement toutefois ayant moins de 50 ans et un plus de 70 ans (soit un âge médian de 57 ans). L'observation principale est que, si l'on reprend la typologie de Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit, la part des « atouts capital » et des « atouts État » est particulièrement forte, avec respectivement sept héritiers et onze anciens hauts fonctionnaires. Il n'y a qu'un seul fondateur et six « carrières maison ». Il est donc intéressant d'observer qu'une telle revue d'affaires, plutôt destinée à un public de cadres et d'orientation libérale, tend plutôt à surreprésenter les patrons issus de l'État, les héritiers conservant une place importante<sup>9</sup> : autant de trajectoires qui sont donc par définition inaccessibles à la plupart des lecteurs. Un gros tiers des entreprises concernées (8 sur 23) sont certes des entreprises publiques, ce qui est en soi déjà étonnant pour une revue que l'on n'imaginerait pas soucieuse de promouvoir le secteur nationalisé comme un modèle, et cela n'explique de toute façon pas entièrement la présence des « atouts État ». Quant aux carrières maisons, leur ascension sociale et professionnelle s'effectue à une échelle restreinte, avec d'une part, pour ce qui est de l'origine sociale, deux fils d'officier, un d'avocat,

---

<sup>7</sup> Cinq sont dirigeants d'entreprises que l'on peut considérer comme des grosses PME, un n'a plus de responsabilité opérationnelle depuis son départ de la direction générale d'une banque en 1950 et un autre est seulement dirigeant d'organisations patronales.

<sup>8</sup> Ce sont ces 25 portraits qui constituent le corpus étudié.

<sup>9</sup> Dans une recherche portant sur les caractéristiques des PDG des 50 plus grandes entreprises françaises de 1945 à 1969, j'en avais trouvé (en comptant en années-mandat sur l'ensemble de la période étudiée) 33 % de type « héritiers » et 36 % liés à l'État, la proportion dans les portraits d'*Entreprise* étant respectivement de 28 et de 44 % ; H. Joly, mémoire de DEA, *op. cit.*

un de médecin et un d'administrateur de sociétés<sup>10</sup> et d'autre part, en matière de formation, deux centraliens, un polytechnicien et un normalien physicien (contre deux un peu moins dotés scolairement : études de droit et de lettres pour l'un et Institut de chimie de Strasbourg pour l'autre).

Le même phénomène se retrouve dans le corpus de portraits récents. Parmi l'ensemble des portraits parus dans le mensuel *Enjeux Les Échos* de 1994 à 1996, 19 concernent des dirigeants de grandes entreprises françaises – se répartissant dans les secteurs de l'industrie (8), des services (5), du commerce (3), de la banque (2), de l'assurance (1). Quinze se rapportent à des "numéros un" (PDG ou équivalent), les quatre autres étant présentés comme de futurs numéros un possibles. Si les « portraïtés » sont plutôt plus jeunes qu'en 1957-1958 (l'amplitude des âges s'étale de 33 à 64 ans, avec un âge médian de 50 ans), la surreprésentation des « atouts État » est encore plus nette (10), le léger repli des héritiers (5) ne profitant pas de manière importante aux « carrières entreprises » (quatre cas se répartissant entre deux « carrières maison » et deux « carrières mobiles »)<sup>11</sup>. Cette surreprésentation est d'autant plus spectaculaire que seules quatre entreprises sont encore publiques à la date du portrait. De plus, par rapport à ceux de 1957-1958, la fermeture sur les plus grands corps est encore plus forte : parmi les six énarques, trois sont issus de l'inspection des Finances et un autre de la Cour des comptes ; parmi les cinq polytechniciens, on relève trois membres du corps des Mines et un de celui des Ponts et Chaussées, le cinquième étant également énarque. En 1957-1958, il n'y avait que deux inspecteurs des Finances parmi les anciens fonctionnaires de type administratif (équivalent des énarques actuels pour ces générations antérieures à la création de l'école) et les sept polytechniciens passés par le service de l'État étaient issus de sept corps différents plus ou moins prestigieux. Enfin, parmi les quatre carrières en entreprises, il faut noter que l'un ne pouvait être passé par cette filière dans la mesure où il est argentin, que le second doit sa nomination par l'État en 1986 à sa relation personnelle (liée à ses origines corréziennes) avec le Premier ministre de

---

<sup>10</sup> L'information n'est pas connue pour le sixième. À noter que pour les quatre premiers, l'information est indiquée dans le portrait, alors que l'activité d'« administrateur de sociétés » du père du cinquième provient de la notice du *Who's who in France*. Aucune indication n'a été retrouvée sur les sociétés en question, il ne semble pas qu'il s'agisse de sociétés importantes qui le feraient plutôt entrer dans la catégorie des « héritiers ».

<sup>11</sup> Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit donnent, pour les PDG de sociétés mères parmi les 200 plus grandes entreprises françaises en 1996, un pourcentage de 43 % d'« atouts État », les « atouts capital » (héritiers et fondateurs) étant de 31 %, les « carrières entreprises » représentant les 25 % résiduels ; *Vers un modèle européen de dirigeants. Comparaison Allemagne, France, Grande-Bretagne*, Paris, Abacus, 1996, p. 56. Dans le corpus restreint des portraits d'*Enjeux Les Échos*, les proportions sont donc respectivement de 53, 26 et 31 %.



l'époque, que le troisième présenté comme le dauphin des fondateurs d'Accor s'est finalement vu préférer en 1997 un inspecteur des Finances et que le quatrième a été écarté en juin de la même année à la suite d'un conflit avec son actionnaire principal également inspecteur des Finances. Il est donc spectaculaire de voir à quel point ces revues d'affaires ne cherchent guère à promouvoir des modèles de carrière alternatifs que l'on pourrait supposer pourtant plus accessibles pour leur lectorat.

La tendance est évidemment différente dans les corpus allemands. Dans celui de 1957-1958 et parmi les 23 dirigeants de grandes entreprises (toutes industrielles sauf deux commerciales), la faible présence des héritiers (3) est certes en partie inscrite dans le parti pris du livre, mais elle correspond aussi à une réelle promotion d'une nouvelle génération de « managers » au recrutement moins endogène dans la Ruhr de l'après-guerre<sup>12</sup>. Trois seulement (dont un également héritier) ont fait leur début dans l'administration, la grande majorité sont donc des « hommes d'entreprise ». En 1989, on trouve tout de même trois héritiers et deux anciens hauts fonctionnaires sur 13, mais il faut souligner qu'en Allemagne, si les passages par la haute administration ne sont pas totalement exclus, ils correspondent à des trajectoires plus diversifiées (en incluant les administrations régionales et locales) et parfois à des aller-retour entre l'État et l'entreprise<sup>13</sup>.

Les carrières allemandes décrites sont cependant loin de correspondre toutes à la pure et simple ascension par le rang. En particulier dans le corpus restreint de 1989, plusieurs carrières en entreprise ont connu des chemins très raccourcis :

- ainsi, Carl H. Hahn (Volkswagen) débute, après un doctorat d'économie, à 28 ans en 1954 comme assistant du célèbre patron de Volkswagen de l'après-guerre, Heinz Nordhoff, qui est une vieille relation d'affaires de son père, lui-même industriel de l'automobile (dirigeant d'Auto-Union qui deviendra ensuite Audi).
- de même, Alfred Herrhausen (Deutsche Bank), après avoir commencé sa carrière dans l'entreprise où son père était cadre supérieur, se fait remarquer

---

<sup>12</sup> Voir *Patrons d'Allemagne...*, *op. cit.*, chapitre 1 notamment.

<sup>13</sup> Voir le cas de Detlev Karsten Rohwedder, à l'époque président du directoire du groupe sidérurgique Hoesch – il prendra en 1990 la présidence de l'organisme chargé de privatiser les entreprises de l'ex-RDA, la Treuhandanstalt, ce qui lui vaudra d'être la dernière victime dans les élites patronales des terroristes de la RAF –, qui, après des débuts dans une société de commissaires aux comptes, a rejoint l'administration fédérale après la victoire électorale des sociaux-démocrates en 1969 en tant que secrétaire d'État au ministère de l'Économie. Il retrouve le secteur privé en 1979 à la tête de Hoesch.

dans l'entreprise où son beau-père était dirigeant, de la Deutsche Bank qui lui offre une place dans son directoire.

Il est donc remarquable que ces portraits qui portent sur les plus grands patrons privilégient également ceux qui ont des trajectoires plutôt exceptionnelles. Ceux qui seraient les plus conformes à l'idéal type d'une carrière à l'allemande (ascension régulière par le rang dans une filière professionnelle précise, comme c'est le cas en particulier dans la chimie) semblent moins intéresser les journalistes.

### **Modes de légitimation de leur position de patron**

Si l'on part de l'hypothèse que la légitimité du patron d'entreprise moderne ne devrait pas échapper au modèle méritocratique, il est intéressant d'observer comment les portraits s'arrangent de ce qui peut, dans les trajectoires de certains patrons, apparaître comme des infractions à ce modèle. Il faut cependant tout de suite remarquer que la presse d'affaires n'a bien sûr pas pour tradition d'être très critique avec le monde patronal et que les portraits relèvent plutôt d'un registre hagiographique. Dans la mesure où les « portraités » sont des dirigeants d'une grande entreprise, il s'agit toujours plus ou moins de *success stories*. On ne fait jamais le portrait d'un patron qui a échoué, qui aurait été écarté pour mauvais résultats par exemple. Ce qui ne recouvre pas le schéma méritocratique est occulté ou retourné. Une évolution est cependant notable dans les corpus récents ; la presse d'affaires ne reste pas complètement étanche à la contestation actuelle des élites, un ton un peu plus critique apparaît, les sources deviennent moins exclusives, des appréciations négatives recueillies auprès d'autres personnes sont parfois citées, même si la tonalité générale reste plutôt positive. Si le phénomène ne n'apparaît pas en Allemagne dans le livre très hagiographique étudié, on retrouverait cependant cet esprit critique encore plus accentué dans des articles du mensuel *Manager Magazin*.

Pour les premiers corpus se pose ainsi la question de l'activité sous le nazisme ou l'Occupation. Les portraits de K.-H. Herchenröder sont très peu diserts sur le sujet : il n'est évidemment jamais fait référence à une éventuelle ancienne appartenance au parti. Même s'il s'agit d'après le titre d'« hommes nouveaux » (*Neue Männer*), certains exerçaient déjà des responsabilités importantes sous le nazisme. D'éventuelles fonctions dans l'économie dirigée, si elles sont rapidement évoquées, le sont dans un registre de banalisation : Willy H. Schliecker (fondateur après la guerre de l'entreprise de négoce de métaux du même nom) aurait déjà démontré ses talents d'organisateur dans le

cadre de l'organisation Speer<sup>14</sup>. Pour d'autres, elles apparaissent comme le prolongement normal de responsabilités dans des anciens syndicats patronaux. Ce qui justifie que la préface puisse être demandée à W. Zangen : il est présenté comme un industriel qui « dans les temps les plus difficiles a été pendant six ans président de la principale organisation de l'industrie ». Il est vrai que, dans les années 1950, c'est l'ensemble de la société ouest-allemande qui occulte ses compromissions passées : il n'y a dans les élites traditionnelles pas de coupables, mais pas non plus de héros<sup>15</sup>.

Le corpus français reflète lui bien le mythe de la France résistante qui imprègne les années 1950<sup>16</sup> : pour 10 sur 25, rien n'est dit sur leur activité sous l'Occupation. Des activités de résistance sont évoquées plus ou moins précisément pour cinq ; un sixième, encore haut fonctionnaire à l'époque, avait rejoint Londres dès 1940 ; deux enfin ont travaillé dans les administrations d'Afrique du Nord de la France libre. Cette proportion est forte dans un patronat peu réputé pour s'être particulièrement illustré par son héroïsme à cette époque<sup>17</sup>, mais elle s'explique très largement par la forte composante publique (à la fois dans les carrières et les entreprises) du corpus : la filière de la Résistance ou de la France libre a souvent joué un rôle non négligeable dans les promotions à la tête des entreprises nationales sous la IV<sup>e</sup> République (cas par exemple de Pierre Dreyfus chez Renault). Pour les autres, l'accent est mis sur la continuité des fonctions. Ainsi, Jean Marie (Compagnie générale transatlantique) explique que c'est « sur ses conseils notamment qu'est entreprise la construction du paquebot Maréchal Pétain, rebaptisé la Marseillaise à la fin des hostilités<sup>18</sup> ». D'éventuelles responsabilités dans les organismes du régime de Vichy comme les comités d'organisation sont là encore banalisées voire même retournées : ainsi, Charles Schneider serait entré au comité d'organisation de la sidérurgie justement parce qu'il refuserait de rester après la défaite dans le secteur du cinéma trop lié à la propagande<sup>19</sup>.

L'autre difficulté pour les auteurs des portraits des deux pays devait être de justifier les mérites des héritiers. Le portrait de Jean Raty (Lorraine-Escaut)

---

<sup>14</sup> Du nom du ministre de l'Armement et de la Production de guerre Albert Speer ; Herchenröder, *op. cit.*, p. 129.

<sup>15</sup> Voir H. Joly, *Patrons d'Allemagne...*, *op. cit.*, chapitre 5.

<sup>16</sup> Voir, sur ce thème, le livre d'Henry Rouso, *Le Syndrome de Vichy de 1944 à nos jours*, Paris, Seuil, 1990.

<sup>17</sup> Voir Renaud de Rochebrune, Jean-Claude Hazera, *Les Patrons sous l'Occupation*, Paris, Odile Jacob, 1995.

<sup>18</sup> *Entreprise*, 15 juillet 1957.

<sup>19</sup> *Entreprise*, 1<sup>er</sup> mai 1957.

ne le présente même pas comme tel<sup>20</sup>. Les autres insistent souvent sur l'implication précoce des héritiers dans l'entreprise, leur expérience diversifiée après des débuts modestes : ainsi, en France, Francis Fabre, entré à 19 ans aux Chargeurs, « a commencé par passer par tous les postes : la navigation, les ateliers, le commissariat et se retrouva, au moment de son service militaire, simple matelot dans la 2<sup>e</sup> escadre en Amérique du Sud, à Buenos Aires surtout, dans les agences de la maison, puis à Marseille<sup>21</sup>. » Un apprentissage exceptionnel qui justifie ensuite une ascension rapide (« numéro 3 de l'entreprise à 26 ans »). Loin d'être un handicap, la qualité d'héritier est parfois retournée en ressource nécessairement rare, même l'absence de formation supérieure n'étant pas un problème : « À 5 ans, son père, Léon Fabre emmenait déjà son aîné sur les bateaux. Il en sortait moulu, noir de suie, mais ravi. "On navigue dans la famille depuis le XV<sup>e</sup> siècle. Nous avons, je suppose, le métier dans le sang. D'ailleurs, j'ai fait des études difficiles." »

L'héritage n'est pas présenté comme une chance, mais comme un devoir, voire un sacerdoce :

– Arnaud de Voguë (Saint-Gobain), dont la famille est associée de très longue date à la compagnie : « c'est dans cet esprit que j'ai répondu à l'appel qui m'a été adressé et non pour faire une carrière. »

– « Pour Jacques de Nervo, être l'héritier d'une longue tradition industrielle n'est pas une sinécure. [...] Par l'intermédiaire des différents postes qu'il occupe, il assume cette lourde succession.» Il reste même symboliquement "surveillé" par ses ancêtres : «Derrière lui (dans son bureau), [...] son bisaïeul, François Talabot, assiste de son cadre doré à tous les entretiens.»

Pour d'autres, on insiste au contraire sur l'esprit d'initiative dont ils ont su faire preuve pour ne pas s'inscrire dans le sillage familial :

– « L'industrie était chez nous de tradition familiale. Mon père, après avoir dirigé une porcelainerie à Limoges, a été directeur technique des Glaceries de Saint-Gobain. Moi, c'est par goût que j'ai choisi l'aviation. » (Henri Ziegler, administrateur-directeur général de Bréguet)<sup>22</sup> ;

– « Rien dans son ascendance ne semblait destiner Joseph Callies à devenir le PDG d'une importante société française de mécanique, et des plus dynamiques. Dernier d'une famille savoyarde de six enfants, il avait la facile

---

<sup>20</sup> Il appartient pourtant à une famille de maîtres de forges, son arrière grand-père avait créé la Société des Hauts fourneaux de Saulnes dont il a, pour la quatrième génération, repris la direction, héritant par ailleurs de l'implantation familiale au conseil d'administration des Aciéries Longwy qu'il préside au moment de leur intégration dans le nouveau groupe Lorraine-Escout.

<sup>21</sup> *Entreprise*, 1<sup>er</sup> mars 1957.

<sup>22</sup> *Entreprise*, 15 août 1957.

possibilité, en sortant de l'École centrale, de faire une honnête carrière d'ingénieur dans une vieille affaire familiale, les Papeteries Aussedat, qui depuis 200 ans, fabriquent des papiers fins sur le déversoir du lac d'Annecy. » (Joseph Callies, PDG de la Compagnie des machines Bull)<sup>23</sup>.

Charles Schneider n'a lui rejoint l'entreprise familiale que par devoir en 1942, à la mort de son père. Il n'hésite pas à dire, alors qu'il appartient à l'une des plus riches familles françaises, qu'avec son frère [tous deux ayant en fait été écartés par leur père de la gérance en 1924 à la suite d'un grave conflit], ils ont effectué « à l'extérieur (leur) formation à la vie des affaires » et qu'ils n'ont dû « qu'à [leur] travail (leurs) moyens d'existence »<sup>24</sup>.

Dans les portraits français récents, les héritiers sont un peu moins nombreux et ils peuvent souvent appuyer leur légitimité sur une importante contribution personnelle : Paul-Louis Halley (Promodes) qui a transformé l'activité d'épicier grossiste de son père en géant de la distribution, David de Rothschild qui a reconstruit une banque familiale après la nationalisation de 1982, etc. Pour Serge Trigano (Club Méditerranée), le portrait insiste sur sa « longue ascension » dans le groupe : il travaille déjà comme étudiant à différents métiers dans les villages, et « après sa licence en 1969, il entame sa carrière au Club, franchissant tous les échelons. De 1970 à 1972, il sera chef de cinq villages »<sup>25</sup>. L'article cite son père qui prétend avoir été « beaucoup plus exigeant avec Serge qu'avec tous les autres grands cadres du Club. Mais je suis persuadé que, le jour où j'ai été convaincu qu'il était le meilleur, je ne me suis pas trompé ». Mais une opinion contraire est cependant citée : Serge Trigano serait notamment « dénué de tout charisme<sup>26</sup> ».

La gêne de l'auteur est visiblement encore plus grande dans le cas d'Arnaud Lagardère, nommé par « "fait du prince" aux yeux des cadres de la maison » à 33 ans patron de la branche multimédia du groupe Matra-Hachette<sup>27</sup>. Il met bien en avant ses connaissances en informatique, son goût pour les nouvelles technologies, mais la légitimité apparaît assez mince. Il est vrai qu'une succession directe de son père n'est pas pour l'instant évoquée.

Qu'en est-il maintenant de ce qui pourrait apparaître comme un handicap de nombreux patrons français, leur faible connaissance de l'entreprise et leur parachutage extérieur ? Un tel parcours s'avère cependant compatible avec la

---

<sup>23</sup> *Entreprise*, 12 novembre 1957.

<sup>24</sup> *Entreprise*, 1<sup>er</sup> mai 1957.

<sup>25</sup> *Enjeux Les Échos*, janvier 1995.

<sup>26</sup> Il a d'ailleurs en février 1997 été remercié par le conseil d'administration et remplacé par le PDG d'Eurodisney, Philippe Bourguignon.

<sup>27</sup> *Enjeux Les Échos*, octobre 1994.

logique méritocratique. D'abord avec la méritocratie scolaire : ces « atouts État » sont par définition des « bêtes à concours », ils sont sortis dans la « botte » de l'École polytechnique ou de l'ENA. Ainsi, à propos de Joseph Huré (BP France) : « [il] sort de Polytechnique dans les toutes premières places, ce qui lui ouvre les portes de l'Administration la plus difficile d'accès en France : le corps des Mines ». Ceux du corpus le plus ancien sont souvent issus de corps techniques avec lesquels un lien peut être fait avec leurs fonctions actuelles en entreprise. Ainsi, Jean Marie (Compagnie générale transatlantique), qui appartient au corps du Génie maritime, prend, dès sa sortie de l'École polytechnique, « contact pour la première fois avec les problèmes navals. Là, sa sérieuse formation technique trouve immédiatement son emploi dans l'étude de toutes les opérations relatives à la construction et à la sécurité des navires, ainsi qu'à l'organisation du travail maritime. Sa carrière est désormais tracée. Au titre d'ingénieur du Génie maritime en service détaché au ministère de la Marine marchande, il prend, de 1921 à 1926, une part active à la reconstitution de la flotte de commerce française en partie détruite du fait des hostilités et, en tant que délégué plénipotentiaire à la Conférence de Londres, de 1928-29, à l'élaboration des conventions internationales sur la sécurité des navires en mer<sup>28</sup>. » De même, Max Hymans, avant de diriger Air France, a été, comme député, rapporteur du budget de l'Air en 1936, puis, à la Libération, secrétaire général à l'Aviation civile au ministère des Transports<sup>29</sup>. Et même, ceux qui ne connaissaient guère le secteur à leur arrivée à la tête d'une entreprise s'en sortent en mettant en avant leur qualité d'« organisateur » qui sait s'appuyer sur des « techniciens<sup>30</sup> ». Georges Glasser apporte ainsi, dans une entreprise comme l'Alstom qui réalise 70 % de son chiffre d'affaires avec des sociétés nationalisées, « un art des relations avec l'Administration ».

Le lien est moins évident dans le corpus plus récent, les anciens hauts fonctionnaires, en particulier les énarques, ayant un profil plus généraliste et les débouchés commerciaux des entreprises étant plus diversifiés. Mais, loin d'être un handicap, leur éloignement de l'entreprise est présenté au contraire comme une ressource. Ils ont eu des activités nécessairement plus exceptionnelles que des hommes d'entreprises : ils ont côtoyé des hommes politiques importants - Jacques Delors pour Gérard Mestrallet (Suez), Laurent

---

<sup>28</sup> *Entreprise*, 15 juillet 1957.

<sup>29</sup> *Entreprise*, 1<sup>er</sup> juin 1957.

<sup>30</sup> Argumentation développée par Georges Glasser, X Ponts passé de la préfecture de la Seine à la Société de constructions aéronautiques du Sud-Ouest, avant de rejoindre ensuite l'Alstom ; *Entreprise*, 24 décembre 1957.

Fabius pour Louis Schweitzer (Renault), Édouard Balladur pour Philippe Jaffré (Elf), etc., ils ont participé très jeunes à la prise de grandes décisions politiques :

– L. Schweitzer (né en 1942) : « a traité comme chef de cabinet<sup>31</sup> des dossiers aussi délicats que Creusot-Loire, la sidérurgie, la Chapelle-Darblay ou le Rainbow Warrior<sup>32</sup> » ;

– G. Mestrallet (né en 1949, conseiller technique de J. Delors au ministère de l'Économie et des Finances en charge du secteur public industriel et des entreprises en difficulté) : « Une expérience industrielle unique pour le jeune fonctionnaire sensible aux idées du nouveau pouvoir. Tous les grands dossiers vont lui passer entre les mains, Manufrance, Creusot-Loire, les chantiers navals, l'automobile ou la sidérurgie<sup>33</sup>. »

La vague libérale et la mode récente de l'antiénarchie, auxquels ces journaux sont par ailleurs sensibles, ne s'expriment guère dans ces portraits personnalisés. On en trouve cependant quelques traces, sous la forme de propos rapportés d'autres cadres. Le fait que L. Schweitzer soit « allergique au travail en équipe » et gouverne seul correspondrait ainsi à « des travers d'énarque qui le gênent pour enfiler un costume d'industriel. [...] Aujourd'hui, après 2 ans et demi de présidence, l'image de grand technocrate et de financier lui colle toujours à la peau : homme de dossier, intellectuel, cérébral froid<sup>34</sup>. » De même, le journaliste évoque les difficultés initiales de J. Jaffré chez Elf : il lui a fallu comprendre que l'entreprise a un rythme et qu'il faut en tenir compte. « On n'apprend pas cela à l'inspection des Finances », d'après le directeur des ressources humaines du groupe. Mais, en bonne « bête à concours », « il apprend vite, très vite »<sup>35</sup>, dont tout va bien...

Ce qui fragilise ces dirigeants, du moins tant que leur entreprise n'a pas été complètement privatisée, c'est plutôt, avec les alternances gouvernementales à répétition depuis le début des années 1980, l'étiquette politique qui leur colle à la peau depuis leur passage dans un cabinet ministériel. Même s'il se défend de n'avoir jamais adhéré au parti socialiste, la carrière de L. Schweitzer reste associée à celle de Laurent Fabius<sup>36</sup>. P. Jaffré

---

<sup>31</sup> En fait, il a été directeur de cabinet de Laurent Fabius dans les fonctions ministérielles successives de celui-ci de 1981 à 1986 (ministre du Budget, ministre de l'Industrie et de la Recherche puis Premier ministre).

<sup>32</sup> *Enjeux Les Échos*, novembre 1994.

<sup>33</sup> *Enjeux Les Échos*, octobre 1996.

<sup>34</sup> *Enjeux Les Échos*, novembre 1994. Une image qui ne s'est pas améliorée après la décision en 1997 de fermer l'usine de Vilvorde en Belgique...

<sup>35</sup> *Enjeux Les Échos*, février 1996.

<sup>36</sup> Jusqu'à une mise en examen commune dans l'affaire du sang contaminé.

(Elf) est marqué comme balladurien choisi pour « déchiraquiser » les réseaux africains de Elf, bien qu'il insiste sur le fait que Balladur « l'a choisi parce qu'il l'appréciait comme haut fonctionnaire ». Seul Jean-Pierre Rodier (Pechiney) échapperait à ce qu'on lui tienne « *rigueur de son passage comme conseiller technique de Pierre Mauroy à Matignon en 1983-84. Nomination technique, il sera l'homme du "Corps" [des Mines]*<sup>37</sup>. »

Ce sont plutôt ceux qui échappent au modèle dominant, les rares « carrières entreprises » qui doivent justifier de leurs compétences que l'on peut pourtant supposer exceptionnelles pour avoir réussi un tel parcours en France : ainsi, les talents de redresseur de Georges Plassat (Casino) sont mis en avant : « ébauchés au cours de ses premiers "jobs" – il redynamisa le buffet de la gare de Metz (une affaire de 170 personnes) puis la restauration de la chaîne Hilton – ils s'affirment pleinement<sup>38</sup>. » Mais cette reconnaissance apparaît souvent fragile : dans le cas de G. Plassat, elle reposait surtout sur la confiance de l'héritier de la famille fondatrice, Antoine Guichard, et elle n'a pas résisté à la montée en puissance comme actionnaire du groupe de l'inspecteur des Finances Jean-Charles Naouri et de sa société d'investissements Euris. Dans la période récente, la reconnaissance en entreprise passe aussi par une certaine brutalité qui trouble l'image : un prétendant émerge souvent plus dans son entreprise en opérant des « restructurations » qu'en menant des actions de développement. G. Plassat se ainsi fait ainsi remarquer chez Casino parce qu'il « coupe des têtes, réduit les coûts et vend la restauration, puis les filiales industrielles. » Pendant ce temps, des hauts fonctionnaires comme L. Schweitzer ou G. Mestrallet tentaient, dans leurs ministères, de réparer les conséquences sociales de telles mesures : ils peuvent ainsi se donner paradoxalement une image plus positive que leurs collègues s'étant fait remarquer dans l'entreprise.

La quintessence du patron français est bien résumée par cette présentation de Bertrand Collomb (Lafarge) : « *appartenance au puissant corps des Mines, long parcours industriel à l'allemande, manager rompu aux exigences des actionnaires à l'américaine*<sup>39</sup> ». Cette référence à des modèles étrangers est d'ailleurs contestable : le parcours industriel d'un membre du corps des Mines recruté dans l'entreprise comme directeur au sortir d'un cabinet ministériel est très différent de celui d'un ingénieur allemand issu de

---

<sup>37</sup> *Enjeux Les Échos*, mai 1995.

<sup>38</sup> *Enjeux Les Échos*, septembre 1996.

<sup>39</sup> *Enjeux Les Échos*, janvier 1996.



l'université, le nombre de marches à gravir pour accéder à la direction générale n'étant pas le même.

L'Allemagne présente bien sûr un modèle différent, mais celui-ci n'apparaît finalement pas très affirmé. La légitimité construite dans l'entreprise ne fait pas l'objet de très longs développements. On a probablement là une explication de la pratique moindre des portraits aussi personnalisés en Allemagne : il n'y a souvent rien d'extraordinaire à dire sur une « carrière maison » si ce n'est que l'intéressé a gravi les échelons successifs. Il n'a par définition jamais rien fait d'exceptionnel, si ce n'est faire un peu mieux, aller un peu plus vite que ses collègues : « Hans Dütting est un homme du charbon, dont la carrière l'a menée logiquement, sans cassure, mais aussi sans faire sensation, de tâches mineures au sommet de la GBAG<sup>40</sup>. »

En dehors des circonstances exceptionnelles de l'après-guerre qui ont permis à certains patrons du premier corpus de se faire remarquer par leur habileté dans les négociations avec les autorités alliées pour échapper aux démontages ou leurs initiatives dans la reconstruction de leurs usines détruites, rares sont les fonctions antérieures qui peuvent relever du registre de l'exploit. On peut relever ainsi les découvertes des chimistes dans les laboratoires – cas de Paul Baumann (Hüls) qui s'est illustré par ses longues recherches pour obtenir de l'acétylène à partir de carbure d'hydrogène<sup>41</sup> –, mais cette forme de légitimation semble en déclin. La recherche semble devenir une entreprise de plus en plus collective ; un jeune chercheur ne peut plus espérer aujourd'hui une notoriété individuelle comme autrefois. De même, les performances commerciales de C. H. Hahn comme responsable des ventes de Volkswagen aux États-Unis à la fin des années 1950 restent associées à un contexte très particulier : un marché comme l'automobile n'offrirait plus aujourd'hui de telles ouvertures.

Il n'est donc pas étonnant que les portraits de 1989 tendent à privilégier des personnalités qui, par divers facteurs, dérogent plutôt au modèle de la carrière classique (K. D. Rohwedder passé par la haute administration fédérale à Bonn, A. Herrhausen rare banquier à ne pas être un banquier de métier par exemple). Le patron allemand « normal » est nécessairement plus banal, ce qui contribue aussi fortement à cette moindre personification du pouvoir et à cette circulation plus rapide des élites caractéristique de l'Allemagne : les hommes en place ont moins de raison de se croire indispensables.

---

<sup>40</sup> Herchenröder, *op. cit.*, p. 44.

<sup>41</sup> *Op. cit.*, p. 19.

De manière générale, il est frappant de constater que les modèles de la carrière dirigeante qui sont présentés font, même dans les corpus récents, peu référence à des modèles étrangers. Le modèle américain en particulier, avec ses formations au management comme les *MBA* est, en France comme en Allemagne, singulièrement absent : le recrutement d'élites qui se réclament d'une économie mondialisée reste largement d'inspiration nationale. Ces portraits semblent d'ailleurs étonnamment à l'écart des contraintes de la compétition économique. Dans la mesure où il s'agit de *success stories*, les positions des patrons ne sont pas présentées comme précaires. Tout se passe comme si leur avenir n'était pas suspendu à des résultats commerciaux, des résultats financiers ou des offensives boursières. Ils semblent avoir le temps pour eux. À côté d'autres articles décrivant les tourments auxquels sont confrontées les entreprises, ces portraits permettent donc de donner une dimension rassurante du monde des affaires, en identifiant une entreprise à une personnalité présentée comme solidement établie dans ses fonctions. Quel que soit son parcours antérieur, les exigences méritocratiques sont de toute façon assez floues pour que sa légitimité n'apparaisse pas contestable.