

# Le pouvoir personnel du chef d'entreprise : reflets d'un tour de table bibliographique

Autor(en): **Leonard, Francis**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes  
Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **53 (1995)**

Heft 4

PDF erstellt am: **21.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-140425>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## LE POUVOIR PERSONNEL DU CHEF D'ENTREPRISE : REFLETS D'UN TOUR DE TABLE BIBLIOGRAPHIQUE

Francis LEONARD  
Professeur à l'Ecole des HEC,  
Lausanne

*Cet article est issu de la session de novembre 1994 du Séminaire européen d'analyses en prospective industrielle et stratégies d'entreprise. Il intègre, d'une part, les principales idées forces de deux des cinq textes<sup>1</sup> présentés au "tour de table bibliographique" ainsi que, d'autre part, les commentaires des participants et la synthèse proposée par Bernard Pras, Professeur à l'Université Paris Dauphine. Il s'appuie sur le compte-rendu rédigé par Sigrid Joseph, doctorante et chercheuse, également à Paris Dauphine.*

A l'origine de leur recherche bibliographique, les membres du Séminaire s'étaient essentiellement orientés vers deux problématiques. La première portait sur divers aspects du pouvoir personnel du chef d'entreprise : en quoi consiste-t-il ? D'où tire-t-il sa légitimité ? Comment est-il exercé ? Par quels facteurs est-il influencé ? etc. La seconde s'intéressait à d'éventuelles différences culturelles d'exercice du pouvoir. Ainsi, la place de plus en plus importante des chefs d'entreprises français dans les médias se retrouve-t-elle en Allemagne ou en Suisse ? Ou encore : dans quelle mesure les dirigeants expatriés reflètent-ils, à l'étranger, la culture de leur pays d'origine ?

---

<sup>1</sup> Textes présentés :

- JOLY, Hervé : Qui sont les grands patrons allemands ? *Politix* N° 23, 3e trimestre 1993, pp. 18-25. Publié également dans *Problèmes économiques*, N° 2360, janvier 1994. (Texte présenté par le Professeur Sylvain Wickham);

- SERIEYX, Hervé : *Le zéro mépris*, InterEditions, Paris, 1989, (Extraits présentés par le Professeur Bernard Bobe);

- TAYMANS, Adrien : L'homme, agent du développement économique, *Collection de l'Ecole des Sciences Economiques de l'Université Catholique de Louvain*, N°39, pp. 283-293 (Présenté par le Professeur Raymond Collard);

- BOEKER, Warren : Power and Managerial Dismissal : Scapegoating at the Top, *Administrative Science Quarterly*, 37, (1992), pp. 400-425 (Texte présenté par le Professeur Bernard Cova);

- SCHUMPETER, Joseph : *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Petite Bibliothèque Payot, Paris, 1969, (Extraits présentés par le Professeur Béatrice Collin).

Force a été de constater, au tour de table, que ces thèmes ont été relativement peu traités dans la littérature, tout particulièrement sous leurs aspects cross-culturels et interculturels. Mis à part le remarquable ouvrage d'Alexander Bergmann <sup>1</sup> sur les dirigeants suisses, un seul texte – mais il est de qualité – a pu être présenté sur les dirigeants allemands. Ceci tend à montrer que les chercheurs potentiels – que l'on voudrait nombreux – se trouvent en face d'un vaste domaine à défricher.

Cette observation faite, il n'en reste pas moins que des textes très éclairants de Joly Schumpeter, Taymans et Serieyx ont été présentés et commentés sur les thèmes du lien entre pouvoir, décision, structure et fonctionnement ou encore sur la distinction entre le pouvoir des managers et celui des propriétaires.

Enfin, une recherche de Boeker examine les facteurs qui influent sur le licenciement des dirigeants américains ainsi que leur aptitude à détourner sur des subordonnés le congédiement sanctionnant une mauvaise performance.

Parmi les textes présentés et les commentaires qu'ils ont suscités, ce sont ceux de Joly et de Boeker qui ont été retenus pour les lecteurs de la Revue Economique et Sociale, le critère principal étant leur lien et leur complémentarité avec le thème traité par Alexander Bergmann.

## 1. Les grands patrons allemands <sup>2</sup>

L'étude d'Hervé Joly porte sur une élite étroite : les Présidents du Directoire (Vorstandsvorsitzender) des 25 principales entreprises d'Allemagne <sup>3</sup>.

Ces patrons font l'objet d'une médiatisation qui produit des effets symboliques importants. Ils sont aussi bien la "figure de proue" de l'entreprise qui réussit que le "bouc émissaire" de celle qui connaît des difficultés. Ces hommes, aux qualités apparemment exceptionnelles, peuvent ainsi s'avérer relativement interchangeables. La fonction fait le dirigeant au moins autant que l'inverse.

### *Le déclin du patrimonialisme*

L'accès aux fonctions dirigeantes de l'entreprise ne repose guère sur la propriété du capital. Une grande partie d'entre elles n'ont pas d'actionnaires individuels ou familiaux

---

<sup>1</sup> BERGMANN, Alexander : The Swiss way of management ou les évidences cachées des entreprises suisses, ESCA, Paris, 1994.

<sup>2</sup> Condensé de JOLY, Hervé, op. cit.

<sup>3</sup> A remarquer que les présidents n'ont pas la même marge de manoeuvre que le PDG français. En effet, la législation allemande confie la gestion des sociétés à un organe collectif, le directoire (Vorstand) dont le Président (Vorsitzender) n'a formellement qu'un statut de primus inter pares.

significatifs. De plus, les nombreux héritiers n'apparaissent plus guère dans les organes dirigeants.

Par contre, la longévité de certaines participations familiales est spectaculaire, même si elles représentent une fraction minoritaire du capital des groupes anciens.

La tendance à la dilution de la propriété dans l'anonymat boursier se redouble d'une dépersonnalisation du pouvoir dans ces organisations bureaucratiques que sont devenues les grandes entreprises modernes, au-delà de la médiatisation apparente de certains dirigeants. Si les patrons sont ceux qui occupent les principales fonctions de direction, ils n'apparaissent pas comme une classe, mais simplement comme des mandataires provisoires. Leurs origines, leurs carrières, leurs modes de vie, leur apparence ne les distinguent pas de manière flagrante de l'ensemble de l'encadrement.

### *Des "professionnels" aux commandes des grandes entreprises*

La plupart des présidents de Directoire ne peuvent par leur origine sociale être qualifiés d'héritiers. Tous s'appuient sur la "compétence" que traduisent leur formation et leur carrière. Ils sont quasiment tous diplômés universitaires et plus de la moitié sont porteur du titre très valorisé en Allemagne de docteur.

Mais, souligne Joly, "à la différence de la France, avec ses grandes écoles et ses grands corps, il n'existe pas de voie royale. Le pluralisme des universités et des disciplines est assez grand. La sélection pour le sommet s'effectue au sein d'un vivier d'universitaires débutants. Les vainqueurs disposent d'une "légitimité professionnelle" attestée par leur capacité à se distinguer du lot au fil de leur carrière. La majorité des patrons étudiés ont fait la totalité (treize) ou l'essentiel (quatre) de leur carrière dans le groupe qu'ils dirigent. Ils sont non seulement des hommes "d'entreprises" mais aussi des hommes "de l'entreprise" [...]. Ils ne sont pas des "patrons de droit divin", mais des "élus de la structure" à qui leur "compétence" vaut de devenir le "porte-parole".

### *Le culte de la discrétion*

Joly présente sous cet intitulé, un ensemble d'observations que l'on peut résumer comme suit :

- Aucun président du Directoire ne détient de mandat politique.
- La plupart montrent peu de goût pour l'expression publique. Ils aiment les portraits de presse leur donnant une apparence de techniciens austères évitant toute extravagance.
- La participation fréquente à des émissions de télévision est mal vue dans le milieu.

- Ils sont très discrets sur leur vie privée et n'affichent pas un mode de vie différent de celui d'une bourgeoisie bien dotée en capital économique. L'affichage d'un luxe ostentatoire est proscrit.

Au total, rien ne semble en faire une classe à part.

### *Un pouvoir encadré dans le temps*

La fonction de président de Directoire est clairement encadrée dans le temps. L'accès à la présidence se fait souvent après cinquante ans et la durée du mandat ne dépasse guère une dizaine d'années : une limite d'âge éventuelle de 65 ans (voire 63-64 ans) s'applique de manière systématique.

Certains privilèges leur sont attribués pour atténuer la brutalité de la "déprofessionnalisation" (par exemple un siège au Conseil de surveillance). Cependant, ils perdent rapidement les attributs essentiels du pouvoir. Ils se retirent progressivement des nombreuses positions qu'ils occupaient ès qualité. Rares sont donc ceux qui restent des "éminences grises".

De multiples précautions sont prises pour freiner l'exercice d'un pouvoir personnel. Le nouveau patron est souvent un "produit" de l'entreprise qui doit sa réussite à l'allégeance qu'il a témoignée à ses supérieurs. De plus, le nouveau président doit en principe attendre les échéances naturelles pour renouveler le Directoire. Il cohabite pendant une grande partie de son mandat avec l'équipe installée par son prédécesseur.

Toutes ces caractéristiques observées – trajectoires rectilignes, apparences austères, transition en douceur – font que les présidents de Directoire apparaissent comme des personnages relativement interchangeables. Ils ne seraient donc que les porte-drapeaux d'organisations économiques dont l'existence et les activités les dépasseraient largement.

### *La dimension symbolique du pouvoir*

Si les patrons conservent en principe leur fonction jusqu'à la limite d'âge habituelle, un nombre non négligeable a été contraint de se retirer prématurément, soit en raison d'un conflit au sein du Directoire, avec le Conseil de surveillance ou les actionnaires, soit à la suite de mauvais résultats financiers. Dans ce second cas, il sert de bouc émissaire; la sanction présente une fonction "purificatrice" destinée à redonner confiance aux actionnaires en établissant une rupture symbolique avec le passé. La sanction n'est toutefois pas systématique et dépend des circonstances.

Ceux qui sont écartés ne retrouvent pas de fonction dirigeante équivalente dans l'économie; par contre, ils bénéficient de conditions financières avantageuses.

### *Rivalités personnelles et orientations stratégiques*

Des oppositions apparaissent dans cet univers qui s'efforce habituellement de donner une image consensuelle de lui-même. En général, les divergences portent sur l'organisation (par exemple, contrôle étroit de la gestion contre autonomie accrue des filiales) ou sur la politique du groupe (par exemple, repli sur les activités traditionnelles contre croissance externe et diversification). Comme dans d'autres pays, ces différences de conception résultent de rivalités individuelles et d'opposition de clans extrêmement étroits.

Le choix d'un président de Directoire est largement lié à la dimension symbolique de cette fonction. Une entreprise est amenée vis-à-vis de ses différents partenaires (actionnaires, salariés, consommateurs) à l'incarner dans la personnalité d'un individu. La désignation du président de Directoire s'inscrit dans une orientation générale de l'entreprise et reflète la tendance dominante du moment de même que les évolutions sociales importantes. Ainsi, l'accent mis sur les bonnes relations d'un dirigeant avec les milieux syndicaux ou plus récemment sur son ouverture aux questions écologiques correspond à des tendances générales de l'Allemagne contemporaine. L'élite économique se doit d'apparaître en phase avec son époque; il est également incontestable que les pratiques patronales ont changé depuis le début du siècle.

### *Un pouvoir protégé*

Le grand patronat détient un pouvoir considérable: il gère pour le compte d'autrui (les actionnaires anonymes) des actifs énormes, il décide du sort de centaines de milliers de personnes (les salariés et leurs familles), il oriente les comportements de millions de consommateurs, etc. Il attribue à ses membres des revenus qui, même s'ils n'en font pas des milliardaires, sont très élevés. Il s'auto-reproduit par des mécanismes de cooptation interne qui, s'ils ne reposent pas sur les liens du sang, restent professionnellement, si ce n'est socialement, assez fermés. L'accès au sommet repose sur une allégeance prolongée au groupe dirigeant.

Les positions des "patrons-managers" ne font guère l'objet de contestation externe car elles trouvent leur légitimité dans le mérite, la compétence, la fidélité à l'entreprise.

Sur un plan interne, les managers sont protégés par la très grande association qui existe entre la défense de leurs intérêts et ceux de leurs entreprises et de la société en général. D'éventuelles attaques contre leurs positions – rachats boursiers successifs ou offres publiques d'achat "inamicales" – sont présentées comme des menaces contre l'indépendance de l'entreprise, voire de la nation lorsque l'entreprise est étrangère. Les dirigeants bénéficient d'une mobilisation des salariés, d'un soutien des milieux syndicaux et politiques. Tout est fait pour les protéger. Enfin, nombreux sont ceux qui disposent d'un actionnaire de référence – banque ou compagnie d'assurance – en mesure de

s'opposer à une prise de pouvoir externe. Différentes techniques rendent les OPA hostiles quasiment impossibles. Quelle que soit la valeur de l'argument de l'indépendance économique nationale, force est de constater qu'il favorise la stabilité des positions acquises.

### *Conclusion*

En conclusion, le grand patronat n'existe pas en tant que classe sociale détentrice des moyens de production, mais sa dilution apparente ne doit pas faire oublier l'appropriation par un corps restreint de positions de pouvoir économique et des avantages correspondants. Les hommes changent, mais le système demeure.

## **2. Pouvoir et mise à pied des dirigeants : boucs émissaires au sommet<sup>1</sup>**

Cette recherche de Boeker nous transpose dans un environnement très différent du précédent puisque nous passons du grand patronat allemand à des "chief executive officers" (C.E.O.), c'est-à-dire les PDG américains de la branche des semi-conducteurs de "Silicon Valley" dont les entreprises sont petites<sup>2</sup> et relativement récentes, ce qui peut conduire à un processus de congédiement moins institutionnalisé. De plus leur actionnariat est généralement moins dispersé et les conseils d'administration de ces entreprises sont plus restreints (5,5 membres en moyenne) que ceux d'entreprises plus grandes et moins récentes.

Boeker a étudié 67 de ces entreprises sur une période de 22 ans (1968-1989)<sup>3</sup> en se posant essentiellement les deux questions suivantes.

- Dans quelle mesure le congédiement du C.E.O. (en moyenne 11% par an dans les semi-conducteurs) ou de membres de la direction générale est-il influencé par les résultats de l'entreprise et par la manière dont le pouvoir y est réparti ?
- Dans quelle mesure les C.E.O. parviennent-ils en cas de mauvaise performance de leur entreprise, à se maintenir à leur poste en détournant le blâme sur des subordonnés de la direction générale ?

L'auteur a émis dix hypothèses qu'il a testées selon une méthode rigoureuse qui ne sera pas décrite ici <sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Condensé de BOEKER, Warren, op. cit.

<sup>2</sup> A prendre dans le contexte nord-américain car le chiffre d'affaire moyen de ces entreprises était de \$ 44 millions en 1982.

<sup>3</sup> L'auteur relève également que son enquête – la plus récente – est nécessairement influencée par le raccourcissement des mandats de Chief executive et la plus grande rotation observés.

<sup>4</sup> Cette méthode est explicitée en pages 408 à 411 de l'article.

On trouvera, ci-après, sous forme condensée, la dizaine d'hypothèses et les résultats y relatifs.

### ***Influence des mauvaises performances sur le congédiement du C.E.O.***

Des études antérieures avaient mis en évidence une relation entre contre-performance et licenciement. Celle de Boeker confirme cette relation.

A noter toutefois, que le maintien de C.E.O. à leur poste, malgré de mauvais résultats, impliquait que d'autres facteurs explicatifs pouvaient intervenir.

### ***Influence de la composition du conseil d'administration en cas de mauvaise performance***

Boeker formule l'hypothèse que les entreprises contre-performantes dans lesquelles la proportion d'administrateurs internes par rapport aux administrateurs externes est élevée sont moins susceptibles de congédier le C.E.O. que lorsque cette proportion est faible.

D'autres chercheurs et, en particulier Rostow<sup>1</sup> s'étaient déjà penchés sur cette question. Ce dernier pensait notamment que "Lorsque le conseil d'administration compte en grande partie ou en totalité des collaborateurs de l'entreprise qui dépendent du président à chaque étape de leur carrière, ce conseil n'est qu'une projection fonctionnelle du président lui-même". Il n'est donc pas surprenant que l'hypothèse de Boeker soit confirmée par son enquête.

### ***Influence de l'allégeance des administrateurs***

Les C.E.O. en difficulté peuvent-ils compter sur le soutien d'administrateurs nommés depuis qu'ils sont à la tête de l'entreprise ?

Il semble raisonnable de penser que des administrateurs portés au conseil par le C.E.O. lui soient acquis et lui seront favorables en cas de difficultés. En effet, outre les affinités qu'ils peuvent avoir avec le C.E.O., ces administrateurs peuvent se sentir tenus, à son égard, par une obligation de réciprocité et tentés de ne pas mettre en danger les privilèges attachés à cette réciprocité.

Ainsi, le manque d'indépendance du conseil par rapport au C.E.O. ne serait que le résultat inévitable du contrôle qu'exerce la haute direction sur le choix des administrateurs.

---

<sup>1</sup> ROSTOW, E.V. : To whom and for what ends is corporate management responsible ?, in E.S. Mason (ed.), The Corporation in Modern Society : 46-71. New York : Antheneum.



L'enquête de Boeker n'a pourtant pas pu confirmer son hypothèse d'influence de l'allégeance d'administrateurs sur l'absence de congédiement en cas de mauvais résultats.

### ***Influence conjointe de la composition du conseil et de l'allégeance des administrateurs***

Si l'influence de l'allégeance, à elle seule n'est pas confirmée par l'enquête, il en va tout autrement de l'effet conjoint d'une représentation majoritaire d'administrateurs "internes" et du fait que ces administrateurs ont été nommés depuis que le C.E.O. est à la tête de l'entreprise.

### ***Influence de la dispersion de l'actionnariat***

La cinquième hypothèse de Boeker est que, dans une entreprise sous-performante, un actionnariat dispersé a moins tendance à congédier son C.E.O. qu'un actionnariat concentré.

En effet, il semblerait raisonnable de penser – comme d'autres chercheurs l'ont fait antérieurement – que seuls des actionnaires peu nombreux disposent des moyens et de la motivation pour surveiller de près la gestion de l'entreprise.

Cette cinquième hypothèse est confirmée par l'enquête.

### ***Influence de la part des actions détenues par le C.E.O.***

De nombreux chercheurs se sont penchés sur cette question dont la réponse pourtant paraît évidente. Tous, bien sûr, ont pu vérifier cette influence.

C'est pourquoi l'hypothèse de Boeker, selon laquelle "les entreprises sous-performantes dans lesquelles le C.E.O. détient une forte proportion de la propriété sont moins susceptibles de congédier le C.E.O. que des entreprises sous-performantes où le C.E.O. détient une moindre part de la propriété", a été largement vérifiée par l'enquête.

### ***Influence du pouvoir du C.E.O. sur le congédiement de "top managers"<sup>1</sup>***

C'est avec cette question que débute la deuxième partie de l'étude de Boeker. Jusqu'ici, ses six hypothèses énuméraient les facteurs influençant le congédiement du C.E.O. Ses dernières hypothèses portent sur le congédiement d'un ou plusieurs membres de la D.G. en lieu et place du C.E.O.

Ce congédiement de collaborateurs peut être vu comme la désignation de boucs émissaires. Le C.E.O. puissant peut rester en place, mais les propriétaires et actionnaires

---

<sup>1</sup> Nous traduirons ici "top manager" par "membre de la direction générale" ( en abrégé : "membre de la DG").

peuvent être apaisés par la perspective d'un redressement consécutif à l'éviction de membres de la D.G

Boeker part tout d'abord d'un ensemble d'hypothèses, à savoir que le congédiement de membres de la D.G. est plus vraisemblable :

- dans les entreprises sous-performantes que dans les autres;
- là où le C.E.O. est plus puissant;
- lorsque le successeur du C.E.O. vient de l'extérieur;

Ces trois hypothèses sont vérifiées par l'étude.

### ***Facteurs d'influence des membres de la Direction Générale***

La position des membres de la D.G. peut être renforcée soit par leur appartenance au conseil d'administration, soit par le fait qu'ils ont été promus à leur poste de D.G. par le C.E.O. en place.

D'où, la première des hypothèses de Boeker : dans les entreprises où une plus grande proportion de membres de la D.G. siègent également au conseil, le risque est moindre qu'il y ait congédiement parmi la D.G.

En effet, la qualité d'administrateur implique une plus grande participation au processus de décision et est valorisée par les autres membres de la D.G. De plus, cette fonction suppose quelque influence sur le C.E.O. puisque le conseil a la responsabilité de pourvoir à la succession du C.E.O. Ceci peut placer ce dernier et les administrateurs internes dans une situation de dépendance bilatérale.

La seconde hypothèse est que dans les entreprises où une plus grande proportion de membres de la D.G. ont été promus à leur poste par le C.E.O., les premiers courent moins de risque de se faire licencier.

On peut, en effet, concevoir que les C.E.O. hésitent à se séparer de collaborateurs directs qu'ils ont personnellement recrutés ou promus : ceci pourrait révéler non seulement l'inefficacité de ces managers mais aussi leur propre inaptitude à évaluer les talents. De plus, les collaborateurs directs que le C.E.O. a choisis lui-même sont vraisemblablement des personnes avec lesquelles il aime travailler et qu'il tient en haute estime. A l'inverse, il se peut que les membres de la D.G. nommés par les C.E.O. précédents ne bénéficient pas de la même confiance.

La première de ces deux hypothèses se vérifie tandis que la seconde ne se vérifie pas. Par ailleurs, l'enquête montre que, en cas de mauvais résultats, la dispersion de l'actionnariat favorise le licenciement parmi les membres de la D.G.

Enfin, l'enquête établit clairement que les membres de la D.G. courent un plus grand risque de se faire congédier en cas de sous-performance de l'entreprise lorsque le C.E.O. détient une part importante du capital.

Ceci met clairement en évidence la désignation de boucs émissaires.

### ***Conclusions***

En résumé, les résultats de l'enquête indiquent que, en cas de contre-performance de l'entreprise, le C.E.O. court moins de risque de se faire remplacer lorsque :

- sa participation au capital est plus élevée;
- l'actionnariat est plus dispersé;
- la proportion d'administrateurs internes est plus élevée;
- une plus forte proportion d'administrateurs qu'il a nommés est composée d'internes.

S'agissant du licenciement de membres de la D.G. pour sous-performance de l'entreprise, on constate que le risque croît avec le pouvoir du C.E.O. Apparemment, le C.E.O. puissant se protège en éliminant des collaborateurs directs. Par contre, le risque encouru par les membres de la D.G. est réduit lorsqu'une grande proportion de ceux-ci ont été nommés par le C.E.O.

Au total donc, le licenciement au sommet est un processus politique dont l'issue est déterminée par le pouvoir et l'influence.

## **3. Commentaires de ces deux textes**

### ***1 Commentaires du texte d'Hervé Joly***

L'essentiel des commentaires a porté sur une comparaison entre patrons français et allemands : leur profil, leur poids, leur style de management et leurs rapports avec les médias.

S'agissant du **profil**, on peut tout d'abord constater que le système élitiste français diffère sensiblement du système plus ouvert des types de formation en Allemagne. Par contre, le cursus professionnel y est plus étroit, ne serait-ce que parce que le système allemand cloisonne les secteurs public et privé et favorise les trajectoires longues dans la même entreprise.

Par ailleurs, le **poids** accordé au rôle symbolique du dirigeant est plus important en France qu'en Allemagne, ce qui correspond d'ailleurs, au système plus hiérarchisé des structures latines.

S'agissant, enfin, du **recours aux médias**, on constate tout d'abord, que les patrons y tiennent une place de plus en plus importante ne serait-ce que parce que la société (au sens large) attend une plus grande transparence, ou parce que les médias peuvent se révéler des alliés dans une période de relations difficiles avec l'un ou l'autre de leurs

partenaires (actionnaires ou certains membres de leur conseil), ou, encore, parce que les médias constituent un moyen plus sûr d'être entendus de leurs dizaines – voire centaines – de milliers de collaborateurs que les canaux d'information internes. (A ce sujet, un dirigeant exprime sa philosophie de la communication en ces termes : "Il faut faire tout ce que l'on dit, mais ne pas dire tout ce que l'on fait").

De leur côté, les médias exercent une certaine pression pour que la vie des affaires soit personnalisée. La presse semble prête à jouer le jeu afin de diminuer l'anonymat dans les sociétés. Visiblement, le public a besoin de héros.

Parallèlement, les patrons français ne se passeraient pas de la médiatisation qui, d'ailleurs, leur coûte assez cher : dans l'ensemble, les budgets mis à disposition des directeurs de la communication sont importants. Du côté allemand, par contre, les patrons sont moins présents dans la presse écrite, ce qui correspond à un certain culte de la discrétion qui est typique de la culture d'entreprise germanique.

### *Commentaires du texte de Warren Boeker*

La recherche de Boeker confirme presque entièrement les intuitions, tant pour ce qui concerne les facteurs influençant la mise à pied des C.E.O. que les possibilités qu'ont ces derniers de désigner des boucs émissaires parmi leurs collaborateurs divers.

Par contre, la qualité de la méthodologie de recherche et l'importance des moyens mis en œuvre mériteraient d'être appliquées à d'autres secteurs ou d'autres aspects. Ceci est d'autant plus souhaitable que cette recherche débouche sur de nouvelles et passionnantes questions.

Ainsi, la crise actuelle, qui affecte de nombreux secteurs de l'économie des deux côtés de l'Atlantique modifie-t-elle les relations vérifiées ou établies par l'étude ? Par exemple, les PDG/C.E.O. subissent-ils – tous autres facteurs restant égaux – davantage les conditions difficiles que leurs collaborateurs directs ? A ce sujet, d'ailleurs, les conditions prévalant dans l'industrie des semi-conducteurs et ses développements récents permettent-ils d'extrapoler les observations de Boeker à l'ensemble des activités manufacturières, voire de services ?

Autre domaine à investiguer : l'aspect interculturel. Etant donné que différentes cultures (germanique, anglo-saxonne, française, etc.) secrètent des types de dirigeants différents, des cadres institutionnels différents, des rapports interpersonnels différents, etc., comment les grands groupes internationaux gèrent-ils leurs conflits au sommet dans les grandes filiales ? Par exemple, comment s'opère la mise à pied du C.E.O. de la filiale américaine d'un grand groupe allemand ? d'un grand groupe français ? Ou, encore, celle du Vorstandvorsitzer de la filiale allemande d'un grand groupe américain ? Quelles sont les influences culturelles respectives ? Comment, dans la pratique, en tirer des leçons afin d'utiliser ces différences de manière positive plutôt que conflictuelle ?

Indépendamment de ces aspects interculturels – où des personnes, des organes, des entreprises entrent en interaction avec d'autres de culture différentes – il existe un aspect cross-culturel, d'application plus générale, qui peut s'exprimer par les questions suivantes : Que peut-on tirer de la connaissance des modes de fonctionnement des directions d'entreprises étrangères ? Qu'est-ce qui est transposable ? Pourquoi, par exemple, les grands groupes français ne pourraient-ils pas s'inspirer du modèle allemand qui accepte que le PDG démeritant puisse exercer une autre fonction au lieu d'être licencié ?

#### **4. Conclusions**

Des événements récents (licenciements, mise en examen, exposition devant les médias) accentuent les risques encourus par les grands patrons. La notion de pouvoir – longtemps assimilée aux notions de risques économiques, juridiques et sociaux – dépasse désormais son caractère juridique et abstrait.

Par ailleurs, les problèmes interculturels liés en particulier à l'expatriation de hauts dirigeants se multiplient du fait de la mondialisation de l'économie.

Ne serait-ce que pour ces deux raisons éminemment pratiques, nous devrions disposer d'un corpus d'observations et d'analyses sur divers aspects de l'exercice du pouvoir au niveau le plus élevé.

Ceci n'est manifestement pas le cas ainsi qu'a pu le mettre en évidence le tour de table bibliographique du Séminaire européen d'analyses en prospective industrielle et stratégies d'entreprises.

C'est pourquoi des recherches telles que les deux sous-tendant les articles présentées ci-dessus devraient, par leur qualité, créer une émulation parmi les chercheurs des diverses disciplines des sciences humaines.