



HAL
open science

Le choix du dauphin

Hervé Joly

► **To cite this version:**

Hervé Joly. Le choix du dauphin: Règles de succession managériale dans les grandes entreprises allemandes. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 1994, 105, pp.52-59. halshs-00191152

HAL Id: halshs-00191152

<https://shs.hal.science/halshs-00191152>

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.

Le choix du dauphin

Hervé Joly

Actes de la recherche en sciences sociales, Année 1994, Volume 105, Numéro 1
p. 52 - 59

[Voir l'article en ligne](#)

Le choix du dauphin Règles de succession manageriale dans les grandes entreprises chimiques allemandes Le recrutement des patrons des trois grands groupes chimiques allemands de après-guerre peut être considéré comme idéal-typique un modèle allemand hétérogénéité sociale et géographique de leurs origines trouve sa limite dans exclusion des milieux populaires liée aux exigences académiques élevées Leur absence de lien familial avec les dirigeants précédents est compensée par une exigence une fidélité ancienne entreprise qui garantit leur conformité Leur notoriété est construite par leur fonction la presse contribuant identifier entreprise la personne qui le titre de président du directoire Le successeur est choisi par coop tation dans des filières étroitement régulées La durée du mandat est strictement encadrée pour empêcher une appro priation trop personnelle du pouvoir Même si la position de patron permet acquisition un capital individuel important le statut obtenu de personnalité du monde des affaires reste lié la fonction principale dans entreprise Il ne lui survit pas durablement et se transmet un dauphin qui est pas un héritier du sang Ce système permet la fois appropriation des avantages du pouvoir par un cercle res treint de dirigeants et le détachement de organisation par rapport aux aléas individuels exigence professionnelle que on retrouve un degré plus ou moins fort selon les sec teurs protège le milieu des pressions extérieures elles soient bancaires ou politiques Elle lui permet de garder la maîtrise interne de son recrutement

Avertissement

L'éditeur du site « PERSEE » – le Ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, Direction de l'enseignement supérieur, Sous-direction des bibliothèques et de la documentation – détient la propriété intellectuelle et les droits d'exploitation. A ce titre il est titulaire des droits d'auteur et du droit sui generis du producteur de bases de données sur ce site conformément à la loi n°98-536 du 1er juillet 1998 relative aux bases de données.

Les oeuvres reproduites sur le site « PERSEE » sont protégées par les dispositions générales du Code de la propriété intellectuelle.

Droits et devoirs des utilisateurs

Pour un usage strictement privé, la simple reproduction du contenu de ce site est libre.

Pour un usage scientifique ou pédagogique, à des fins de recherches, d'enseignement ou de communication excluant toute exploitation commerciale, la reproduction et la communication au public du contenu de ce site sont autorisées, sous réserve que celles-ci servent d'illustration, ne soient pas substantielles et ne soient pas expressément limitées (plans ou photographies). La mention Le Ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, Direction de l'enseignement supérieur, Sous-direction des bibliothèques et de la documentation sur chaque reproduction tirée du site est obligatoire ainsi que le nom de la revue et- lorsqu'ils sont indiqués - le nom de l'auteur et la référence du document reproduit.

Toute autre reproduction ou communication au public, intégrale ou substantielle du contenu de ce site, par quelque procédé que ce soit, de l'éditeur original de l'oeuvre, de l'auteur et de ses ayants droit.

La reproduction et l'exploitation des photographies et des plans, y compris à des fins commerciales, doivent être autorisés par l'éditeur du site, Le Ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, Direction de l'enseignement supérieur, Sous-direction des bibliothèques et de la documentation (voir <http://www.sup.adc.education.fr/bib/>). La source et les crédits devront toujours être mentionnés.

Hervé Joly

LE CHOIX DU DAUPHIN

Règles de succession managériale dans les grandes entreprises chimiques allemandes

Même si l'opposition habituelle dans la littérature entre « patrons propriétaires » et « patrons managers » dissimule souvent une forte homogénéité sociale¹, l'existence de grandes entreprises au capital dispersé implique un processus de recrutement des dirigeants nécessairement différent de celui des successions patrimoniales dans les entreprises familiales traditionnelles. Le patron ne naît plus patron, il est « construit » par l'entreprise sur la base d'exigences en apparence seulement scolaires et professionnelles qu'il convient de préciser.

L'ancienneté de la concentration de l'économie allemande fait qu'il existe dans ce pays des groupes industriels (*Konzerne*) qui sont depuis le début du siècle des

structures importantes à la propriété éclatée. Les trois entreprises chimiques – BASF, Bayer et Hoechst – qui dominent le secteur en Europe et dans le monde² sont depuis longtemps émancipées de l'influence des familles fondatrices³. Nous proposons d'étudier les caractéristiques de cette population très restreinte que constituent, entre 1952⁴ et 1994, les quatorze présidents de directoire⁵ de ces entreprises. Le recrutement de leurs dirigeants apparaît, par ses exigences de reconnaissance académique, de fidélité à l'entreprise et d'appartenance à des filières professionnelles spécialisées, idéal-typique d'un « modèle allemand » étudié par ailleurs⁶.

Les présidents des trois grandes entreprises chimiques allemandes

Entreprises	Noms	Année de naissance	Présidence du directoire
BASF	Carl Wurster	1900	1952-1965
	Bernhard Timm	1909	1965-1974
	Matthias Seefelder	1920	1974-1983
	Hans Albers	1925	1983-1990
	Jürgen Strube	1939	1990-
Bayer	Ulrich Haberland	1900	1951-1961
	Kurt Hansen	1910	1961-1974
	Heribert Grünewald	1921	1974-1984
	Hermann-Josef Strenger	1928	1984-1992
	Manfred Schneider	1938	1992-
Hoechst	Karl Winnacker	1903	1952-1969
	Rolf Sammet	1920	1969-1985
	Wolfgang Hilger	1929	1985-1994
	Jürgen Dormann	1940	1994-

1 – Voir la démonstration pour la France de Pierre Bourdieu et Monique de Saint-Martin dans l'article « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, mars-avril 1978 (repris dans *La Noblesse d'État*, Paris, Éd. de Minuit, 1989, p. 428-529).

2 – Ces trois groupes, qui ont depuis quarante ans un chiffre d'affaires voisin, occupent les trois premières places de la chimie européenne; ils ne sont devancés au plan mondial que par le géant américain Du Pont, et encore celui-ci réalise près de la moitié de ses activités dans le pétrole; cf. classement publié dans *L'Expansion*, n° 464, 1993, p. 153 (chiffre d'affaires 1992).

3 – Celles-ci ne détiennent plus, depuis le regroupement au sein d'IG Farben en 1925, de participations significatives. La présence isolée d'un héritier au conseil de surveillance jusqu'aux années soixante – 1960 pour Bayer, 1962 pour Hoechst et 1969 pour BASF – apparaît surtout comme une référence symbolique aux origines des sociétés.

4 – Ces différentes entreprises avaient fusionné en 1925 dans un ensemble géant que les Alliés ont finalement, après de longues négociations, « déconcentré » en trois grandes sociétés en 1951-1952.

5 – Le président du directoire (*Vorstandsvorsitzender*) allemand apparaît, même si les exigences de collégialité au sein du directoire et l'existence d'un conseil de surveillance font que ses pouvoirs sont plus limités que ceux d'un P-DG français, comme le « patron » de l'entreprise.

6 – Cf. ma thèse *L'Élite industrielle allemande. Métier, pouvoir et politiques. 1933-1989*, EHESS, 1993, 2 vol. Les autres secteurs comme la sidérurgie, la construction mécanique ou électrique, l'automobile apparaissent comme des versions atténuées du modèle.

UNE RELATIVE OUVERTURE SOCIALE

Par leur naissance, les présidents de directoire n'appartiennent pas au monde des affaires. L'examen de la profession du père montre qu'un seul (Würster) appartenait à une « famille renommée (*angesehene*) » de Stuttgart⁷. Ceux qui étaient salariés de l'industrie étaient ingénieur (Schneider), chimiste (Hilger) ou chef de bureau (Strenger) et ne figurent pas dans les organes dirigeants de leur entreprise. Ceux qui étaient commerçants ou négociants (Timm, Hansen, Grünwald, Dormann) n'appartenaient pas à la grande bourgeoisie d'affaires⁸. D'autres enfin venaient de l'enseignement secondaire (Winnacker), de la médecine (Sammet) ou du clergé protestant (Haberland).

L'accession à des fonctions dirigeantes dans la grande industrie représente donc pour tous les présidents de directoire une promotion sociale importante. Pour plusieurs d'entre eux, elle peut même apparaître comme une revanche sociale après avoir connu le déclassement. Parmi eux, en effet, cinq ont perdu leur père prématurément alors qu'ils n'avaient pas de fortune familiale. H. J. Strenger doit ainsi, à dix-neuf ans, renoncer à des études universitaires après son baccalauréat pour subvenir comme fils aîné aux besoins de sa famille (cinq enfants).

L'origine géographique est aussi dispersée que l'origine sociale. Ces patrons sont nés dans de multiples régions d'Allemagne, souvent dans des villes petites ou moyennes. Aucun n'est né à Berlin, Munich, Francfort ou Hambourg; deux seulement à Stuttgart et un à Cologne. Même en considérant le lieu des études secondaires, Berlin ou Munich ne sont toujours pas représentés. Hambourg apparaît à deux reprises, Francfort une fois. Il n'y a pas deux futurs présidents qui aient fréquenté le même lycée. S'ils sont issus de la bourgeoisie, il s'agit d'une bourgeoisie locale, éclatée⁹.

Les futurs présidents de directoire se sont mariés dans leurs milieux d'origine. Effectuées en général à un âge où ils ne sont encore que jeunes chimistes ou vendeurs débutants, ces alliances ne semblent pas jouer un rôle déterminant dans leur intégration ultérieure à l'élite industrielle. K. Winnacker épouse ainsi à 33 ans, trois ans après son entrée chez Hoechst, la fille du pasteur d'une paroisse voisine. K. Hansen, qui a fait ses études à Munich, se marie avec la fille d'un médecin de cette ville. Aucun ne devient le gendre d'un industriel important, par exemple d'un ancien dirigeant d'IG Farben.

Si les futurs grands patrons ne se recrutent pas dans la grande bourgeoisie d'affaires, tous sont issus au moins d'une petite bourgeoisie commerçante ou administrative. On ne relève parmi eux aucun enfant d'ouvrier ou de

paysan. Un seul (Seefelder) indique une profession paternelle (forestier) qui semble le rapprocher des milieux populaires. De plus, plusieurs biographies familiales recèlent des particularités qui ont pu favoriser leur ascension. La modestie apparente de la profession du père n'exclut pas la transmission d'un capital social ou culturel efficace. Le père de R. Sammet était ainsi un dentiste de Stuttgart particulièrement en vue; il avait dans sa clientèle des patients de la résidence royale de Wurtemberg, ce qui lui avait valu d'être distingué par le titre de *Hofrat*. Ces relations paternelles ne doivent pas s'analyser comme des appuis directs pour sa carrière ultérieure – R. Sammet n'avait que 9 ans à la mort de son père – dans une entreprise éloignée (Hoechst-Francfort), mais elles ont probablement contribué à développer des prédispositions, une aisance naturelle à évoluer dans un milieu privilégié.

La relation est beaucoup plus directe pour ceux (2) dont le père était employé d'une entreprise issue du conglomérat IG Farben. W. Hilger a certes préféré, pour ne pas être le « petit Hilger », rejoindre Hoechst plutôt que Bayer où son père était chimiste¹⁰ – non dirigeant¹¹ –, mais il bénéficiait au moins d'une familiarité certaine avec ce milieu professionnel.

Le récit détaillé que fait K. Winnacker de son enfance dans ses Mémoires¹² illustre également l'importance du capital culturel hérité. Son père enseignait les mathématiques et la physique dans un lycée (*Oberrealschule*) de Barmen. Proche de la franc-maçonnerie dans sa jeunesse, il s'était ensuite rapproché des « courants libéraux du protestantisme » (p. 23). Sa mère, dont les parents étaient eux-mêmes professeurs, enseignait la musique et le français. Elle est décrite comme « une femme délicate et cultivée » (p. 20) qui lisait à son fils des auteurs classiques pendant des heures. La réussite de K. Winnacker

7 – D'après le portrait paru dans le journal de l'entreprise, *BASF-Nachrichten*, n° 6, 1955. Son père, avocat de formation, aurait atteint le titre d'*Oberregierungsrat* dans la fonction publique locale et serait devenu patron de la police de la ville.

8 – Le terme allemand de *Kaufmänner* peut certes correspondre à des activités d'importance très diverse. Mais les informations recueillies ne suggèrent pas la détention d'un capital économique considérable. Le père de B. Timm était par exemple un négociant en céréales dans une petite ville du nord de l'Allemagne.

9 – On ne retrouve pas du tout dans ces élites allemandes une concentration équivalant à celle de leurs homologues françaises dans quelques arrondissements parisiens avec leurs lycées prestigieux.

10 – E. Bäumlér, *Die Rotfabriker. Familiengeschichte eines Weltunternehmens*, Munich, Piper, 1988, p. 404.

11 – Il n'apparaît dans aucun organigramme même élargi aux *Direktoren* de l'entreprise.

12 – *Nie die Mut verlieren*, Düsseldorf, Econ Verlag, 1971.

dans le monde des affaires peut paraître surprenante, alors que son frère aîné et sa sœur deviennent, plus conformément au modèle familial, respectivement pasteur et enseignante. Mais c'est oublier que la chimie est, par l'importance donnée à la recherche, le secteur industriel le plus proche du monde universitaire. La reconversion opérée par le futur patron de Hoechst n'est donc pas aussi radicale qu'il y paraît.

Les caractéristiques scolaires de cette élite industrielle montrent que son ouverture sociale demeure relative. Tous sont passés par l'enseignement secondaire et sont titulaires du baccalauréat (*Abitur*), ce qui, au moins pour les plus âgés d'entre eux, n'était le cas que d'une faible minorité de leur classe d'âge¹³. Un seul (Strenger) n'a pas fréquenté l'université, mais il ne peut être considéré comme un autodidacte : l'apprentissage (*Lehre*) dans une grande entreprise allemande comme Bayer relève plus d'une « université interne » que ne l'évoque ce terme en français. Et parmi ceux qui ont fait des études supérieures, un seul, Dormann, s'est contenté de l'équivalent d'une maîtrise (*Diplom*) ; tous les autres sont titulaires d'un doctorat, en chimie pour la plupart (8), plus récemment en droit (Strube) ou en gestion (Schneider). Même si les enseignements universitaires sont pour ces générations postimpériales à peu près gratuits, des études supérieures aussi longues – elles se prolongent souvent au-delà de 25 ans – ne sont pas à la portée de toutes les familles, d'autant plus qu'elles s'effectuent souvent loin du domicile parental.

Ces exigences universitaires sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes pour accéder à l'élite industrielle. Les universités allemandes produisent plusieurs milliers de docteurs par an, et notamment plusieurs centaines en chimie¹⁴. Ces grandes entreprises en embauchent des dizaines chaque année¹⁵. Parmi les 216 *Direktoren* mentionnés dans l'organigramme de Bayer daté de 1990¹⁶, 128, soit près de 60 %, ont un titre de docteur. Le phénomène n'est pas nouveau : en 1957, la proportion était semblable (57 %) pour un nombre de *Direktoren* il est vrai moins élevé (28). Tous n'ont pas vocation à devenir des patrons. Il s'agit simplement d'un titre indispensable pour débiter comme chercheur. Les laboratoires servent ensuite de vivier pour l'accès aux fonctions d'encadrement au moins dans le secteur technique.

On pourrait émettre l'hypothèse que ceux qui parviennent au sommet se distinguent par la fréquentation de certaines universités particulières, voire même, plus finement, par l'appartenance à des départements prestigieux ou par le parrainage de grands professeurs comme directeurs de thèse. L'étude des biographies individuelles ne met rien de tel en évidence. Les dix patrons docteurs

en chimie ont fait leur thèse dans huit établissements différents ; la double représentation de l'université de Heidelberg et de la Technische Hochschule de Stuttgart ne paraît pas déterminante, d'autant plus qu'elle concerne deux générations différentes. Il n'existe pas en Allemagne de filières d'excellence privilégiées comme l'École polytechnique en France. Les trajectoires possibles sont multiples, ce qui renforce l'hétérogénéité déjà observée des origines géographiques. Des entreprises de cette importance ne se contentent pas d'un recrutement régional, même si elles entretiennent des relations privilégiées avec l'université locale. Aucun patron de Hoechst n'a été formé à Francfort, les chimistes de Bayer ne viennent pas de Cologne ou de Bonn. Seul Timm fait exception pour avoir étudié à Heidelberg, ville proche du siège de BASF, Ludwigshafen.

UN PARCOURS PROFESSIONNEL MONOLITHIQUE

Les futurs dirigeants ont le plus souvent mené toute leur carrière au sein d'une même filière, dans une seule entreprise¹⁷. Les actuels patrons de formation non tech-

13 – Dans l'État de Prusse, le nombre annuel de bacheliers n'a ainsi dépassé 10 000 qu'au milieu des années vingt et n'a atteint 20 000 qu'à la fin des années trente ; cf. D. K. Müller et B. Zymek, *Sozialgeschichte und Statistik des Schulsystems in den Staaten des Deutschen Reiches, 1800-1945*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, tableau p. 276.

14 – Déjà 482 pour l'année 1952-1953 et 581 en 1956-1957 par exemple (source : W. Albert et Ch. Oehler, *Hochschulforschung : Materialien zur Entwicklung der Hochschulen 1950 bis 1967*, 1969, t. 1).

15 – Cf. *Die Welt*, 8-11-1986, à propos de Bayer.

16 – Rapport annuel de la société, éd. 1989, p. 68-69.

17 – Douze sur quatorze sont passés directement de l'université (ou du lycée pour H. J. Strenger) au groupe chimique dont ils deviendront présidents. Les deux autres ont eu, pendant respectivement quelques mois et trois ans, un autre employeur dans l'industrie. Leur âge de recrutement est bien sûr assez élevé (moyenne de 27,8 ans ; N=14) en raison de la durée d'études universitaires prolongées pour la plupart jusqu'au doctorat. L'âge de fin d'études a d'ailleurs tendance à s'élever depuis la guerre. L'époque où l'on pouvait, comme C. Würster, être docteur en chimie à 24 ans est révolue ; beaucoup approchent la trentaine dans les générations plus récentes. L'âge de recrutement élevé de M. Seefelder (31 ans) et surtout de H. Grünwald (35 ans) s'explique par des facteurs conjoncturels : mobilisés comme soldats dans la Wehrmacht pendant la guerre, ils n'ont effectué leurs études que tardivement, à leur retour de captivité – le bachelier H. J. Strenger et le simple titulaire d'un *Diplom* Dormann se distinguant avec des débuts à respectivement 21 (apprentissage) et 23 ans. Leur ancienneté est logiquement importante lorsqu'ils accèdent à la présidence avec une fourchette comprise entre dix-huit et trente-cinq ans – moyenne de 25,9 ans ; N=11. (Les trois premiers patrons de l'après-guerre ne sont pas pris en compte, car leur désignation formelle comme président du directoire est liée au processus de déconcentration d'IG Farben.) Les moins diplômés (Strenger et Dormann) compensent ce handicap par les anciennetés les plus grandes (35 et 31 ans). Ils ont donc déjà passé près de la moitié de leur vie – plus pour quatre d'entre eux – au service de l'entreprise quand ils en deviennent président.

nique ont d'abord fait carrière dans les départements commerciaux (Strenger, Dormann) ou dans les services financiers (Strube, Schneider). Leurs aînés, docteurs en chimie, ont presque tous (8 sur 10) commencé par faire quelques années de recherche dans un laboratoire de l'entreprise – seul M. Seefelder fait exception avec seize ans passés dans la recherche – avant de prendre des responsabilités dans la production. Ils se sont rapidement orientés vers un domaine plus adapté à l'accumulation du savoir-faire et du savoir-être nécessaires pour devenir dirigeant. Ils sont ainsi amenés à prendre la direction d'usines, de départements ou de branches avant d'accéder au directoire. Devenir un patron de la chimie passe traditionnellement par cette transformation du chercheur en dirigeant. Son ascension débute paradoxalement par des renoncements successifs implicites. Titulaire d'un doctorat et souvent assistant d'un professeur, il abandonne d'abord une carrière universitaire pour entrer dans l'industrie. Ce passage a souvent été présenté comme contraint par les circonstances. R. Sammet, chercheur au Kaiser-Wilhelm-Institut de chimie physique des métaux de Stuttgart, est ainsi licencié parce que son laboratoire manque de moyens après la réforme monétaire de juin 1948. Les biographies officielles s'emploient cependant à montrer que cette orientation forcée correspond, en fait, à une vocation ancienne. Sammet aurait déjà failli entrer quelques années auparavant chez Bayer, abandonnant son projet seulement parce qu'il « ne pouvait à l'époque quitter Stuttgart¹⁸ ». Ce renoncement à l'univers académique est d'autant plus facile que l'industrie chimique en est proche par l'importance qu'elle accorde à la recherche. Cet « échec » est d'ailleurs symboliquement réparé par l'attribution traditionnelle aux patrons chimistes d'un titre de professeur honoraire. Tous (sauf H. Albers) l'ont obtenu de l'université voisine du siège de leur entreprise (Heidelberg pour BASF, Cologne ou Bonn pour Bayer, Francfort pour Hoechst) dans les mois ou les années qui ont suivi leur accession à la présidence du directoire. Cette distinction, qui implique en principe une petite charge d'enseignement magistral, vaut à son titulaire d'être appelé systématiquement « *Herr Professor* ». Son prestige traduit la prégnance du modèle académique pour la reconnaissance dans l'industrie chimique.

Le deuxième « renoncement » se traduit par le fait que, même si le futur patron commence sa carrière industrielle dans un laboratoire, il n'y reste pas assez longtemps pour s'y faire connaître comme chercheur – à la seule exception de M. Seefelder qui a eu le temps d'accumuler plus d'une centaine de brevets. Ces hommes doivent, à la fois, avoir les titres d'un chimiste de métier et ne pas l'être trop. Le travail de laboratoire est probable-

ment trop spécialisé pour préparer à des fonctions dirigeantes qui réclament un capital relationnel important.

Les caractéristiques biographiques dominantes – origine sociale dans la petite ou moyenne bourgeoisie, formation universitaire, « carrière maison » dans la recherche puis la production – ne prédisposent donc pas à la possession d'un capital personnel important. Ces dirigeants sont d'autant plus redevables à l'égard de l'entreprise qui les a « faits patrons », que leur reconnaissance initiale reste seulement interne.

La fonction fait l'homme plus que l'inverse. Lorsqu'un nouveau patron est nommé, il apparaît dans l'ombre de son prédécesseur. La presse le présente ainsi comme une personnalité « introvertie » (Seefelder¹⁹), « qui donne d'abord une impression plutôt distanciée dans les relations extérieures » (Albers²⁰). Ses fonctions antérieures au directoire lui ont rarement valu d'être mis en avant²¹. Comme le résume un journal anglais à propos de M. Seefelder : « *nobody knows him but other chemists.* » L'ancien chercheur reconnaît que le monde des banques et surtout le domaine de la politique sont nouveaux pour lui²².

La presse joue un rôle important pour consacrer un dirigeant comme patron. Aussi bien les quotidiens ou hebdomadaires d'information générale que les revues d'affaires spécialisées se chargent de sa présentation. Il devient une « personnalité » dont l'importance justifie qu'on lui consacre des portraits comportant de nombreux détails sur sa trajectoire professionnelle, voire privée²³. De longues interviews lui permettent non seulement d'exposer ses projets, mais aussi de s'exprimer sur des sujets plus généraux comme la politique de l'environnement²⁴, la situation économique allemande ou les échéances politiques²⁵. Son opinion personnelle devient d'intérêt public. La position de ces patrons leur apporte donc des profits symboliques non négligeables en termes de notoriété.

18 – Précision donnée par l'« historien officiel » du groupe, Ernst Bäumer, *op. cit.*, p. 329.

19 – *Die Zeit*, 28-9-1973.

20 – *Manager Magazin*, n° 10, 1985.

21 – La seule exception serait celle des directeurs financiers qui bénéficient notamment d'une relation privilégiée avec les banques. Mais ils n'accèdent traditionnellement pas à la présidence de ces groupes chimiques – la règle ne connaissait pas d'exception jusqu'à la désignation récente de J. Dormann (Hoechst).

22 – *Die Zeit*, 28-9-1973.

23 – M. Schneider, in *Manager Magazin*, n° 4, 1992.

24 – J. Strube, in *Der Spiegel*, 26-8-1991.

25 – J. Dormann, in *Der Spiegel*, 8-4-1994.

DU DIRIGEANT AU PATRON

Une succession à la présidence du directoire est d'ailleurs souvent l'occasion pour la presse de consacrer un article à l'entreprise. Le journaliste sait qu'il intéresse d'autant plus le lecteur qu'il décrit le changement comme important. La revue d'affaires *Industriemagazin* n'hésite pas à présenter ainsi l'arrivée de J. Strube à la tête de BASF comme le début d'une « ère nouvelle²⁶ ». Comme pour les États avec leurs gouvernants, le temps des entreprises est reconstruit pour coïncider avec les mandats des patrons. La « politique » ou les « stratégies » de l'entreprise sont largement identifiées à la personnalité du *Konzernchef*. L'évolution des résultats financiers est largement associée à ses initiatives supposées. L'ensemble qui constitue le groupe industriel est présenté comme sa « chose ». Un magazine d'affaires indique ainsi que le patron de BASF (J. Strube) « est fermement décidé à faire le ménage dans *sa maison*²⁷ ». Les illustrations photographiques contribuent symboliquement à montrer que le nouveau patron « gouverne » l'entreprise. M. Schneider est par exemple représenté tenant l'emblème de Bayer comme un volant²⁸.

Ces entreprises n'ayant jamais connu de graves difficultés financières depuis leur reconstitution au début des années cinquante, le phénomène d'imputation des résultats a joué plutôt positivement pour leur président de directoire. Ces dernières années, les critiques ont porté principalement sur les conséquences des activités industrielles sur l'environnement. Les patrons sortants sont souvent présentés comme peu ouverts. D'après *Manager Magazin*, R. Sammet « réagissait aux critiques publiques sur les problèmes environnementaux de Hoechst presque toujours avec irritation, parfois avec arrogance²⁹ ». « Des espoirs d'autant plus grands » sont placés en son successeur W. Hilger. Pourtant, en 1993, après plusieurs accidents intervenus dans les usines du groupe, le même journal (n° 6) lui adresse les mêmes reproches : « Hilger, entêté et incorrigible, [s'opposerait] avec son style de commandement archaïque à tout changement. » Sa personnalité apparaît comme un handicap pour l'entreprise. Son remplaçant Dormann est chargé de redresser son image. Un hebdomadaire comme *Der Spiegel*, également très critique à l'encontre de Hilger, adhère à cette personnalisation du problème. Il considère en effet que le directeur financier « semble être la bonne personne pour arrêter le déclin entamé depuis quelques années³⁰ ». Bien que membre du directoire depuis sept ans, J. Dormann est présenté comme « non affecté par les derniers scandales³¹ ». Le nouveau venu bénéficie traditionnellement du privilège de son plus jeune âge qui

rend crédible l'idée d'un renouveau. Les journaux n'hésitent pas à utiliser la photographie pour renforcer cette impression. *Der Spiegel* joue par exemple sur le contraste entre le portrait d'un W. Hilger aux traits tirés et celui d'un J. Dormann « à l'allure juvénile (*jugendlich wirkend*)³² ».

Le changement apparaît d'autant plus net qu'il s'accompagne ces dernières années d'une remise en cause d'une règle ancienne, le monopole des chimistes à la présidence du directoire, au profit de dirigeants à la formation commerciale (Strenger), gestionnaire (Schneider), économique (Dormann) ou juridique (Strube). Les vendeurs ou les financiers (*Kaufmänner*) remplacent les *Techniker*. Alors que K. Winnacker défendait en 1969 la préférence donnée à R. Sammet pour sa succession aux dépens du directeur des ventes K. Lanz par sa conviction que « seul un scientifique peut comprendre tous les problèmes d'un groupe chimique³³ », son homologue H. Grünwald « trahissait » quinze ans plus tard ses pairs en justifiant la désignation du commercial H. J. Strenger par l'incapacité d'un chimiste à comprendre les futurs enjeux de l'industrie chimique³⁴. « Les techniciens à la tête seraient dépassés. Ils n'oseraient pas penser au-delà de leur spécialité. Les changements dans la société et la politique leur resteraient étrangers³⁵. » « Ce qui est recherché entre-temps, c'est surtout la capacité de pouvoir vendre à l'opinion publique et aux clients des produits qui sont controversés écologiquement et contestés économiquement³⁶. » Cette évolution, qui reflète une modification des rapports de forces internes entre les différents groupes professionnels, contribue à améliorer l'image des entreprises chimiques. Des hommes formés aux relations commerciales apparaissent plus ouverts que des chimistes à l'allure austère venus des laboratoires. La presse se prête largement au développement de cette croyance, intéressée qu'elle est à décrire des changements.

26 – *Industriemagazin*, n° 4, 1990.

27 – *Manager Magazin*, n° 9, 1991 (souligné par moi).

28 – *Manager Magazin*, n° 4, 1992.

29 – *Manager Magazin*, n° 10, 1985.

30 – *Der Spiegel*, 14-6-1993.

31 – *Der Spiegel*, 12-4-1993.

32 – *Der Spiegel*, 12-4-1993 et 14-6-1993.

33 – *Der Spiegel*, 9-6-1969.

34 – Propos rapporté dans un portrait ultérieur de H. J. Strenger, *Die Zeit*, 16. 2. 1990.

35 – *Der Spiegel*, 14-6-1993.

36 – *Die Zeit*, 8-4-1994.

Bien que les relèves à la présidence des groupes chimiques s'effectuent entre des « managers » qui ne sont pas liés par des liens familiaux avec les dirigeants antérieurs, le processus n'est pas sans rappeler celui des successions dans les dynasties industrielles. L'image de l'héritage est particulièrement utilisée : « Le nouveau chef de Hoechst recueille un héritage difficile ³⁷. » « [Strenger passerait] pour l'héritier légitime du Pr H. Grünewald ³⁸. » La relation étroite entre prédécesseur et successeur vaut au premier d'être qualifié de « père adoptif » du second ³⁹. Le vocabulaire employé par la presse est également largement inspiré des monarchies. Les prétendants à la présidence sont appelés « dauphins » (*Kronprinzen*)⁴⁰. H. Albers qui, en raison de son âge, ne doit rester patron de BASF que cinq à six ans dans l'attente qu'un de ses collègues plus jeunes du directoire s'impose, est qualifié de « régent ⁴¹ ».

Ces rapprochements avec les pratiques dynastiques ne sont pas que des facilités journalistiques gratuites. Ils reflètent également le caractère très fermé de ces successions « managériales ». Le « dauphin » n'a certes pas à être lié par le sang ou par le mariage à son prédécesseur, mais les conditions de l'« adoption » sont extrêmement sévères. Le futur patron doit avoir démontré une allégeance particulièrement grande à l'entreprise et à ses dirigeants. S'ils ne l'ont pas « élevé » – ni au sens étroit, ni au sens large dans la mesure où aucun n'est né dans la grande bourgeoisie industrielle –, ceux-ci ont eu le temps de s'assurer qu'il présentait toutes les garanties de conformité. Tous les patrons étudiés ont en effet effectué l'essentiel de leur carrière dans l'entreprise dont ils deviendront président.

Leur ancienneté dans l'entreprise se double d'une intégration progressive au milieu dirigeant. Ils ont gravi les différents échelons de la hiérarchie. Tous étaient déjà membres du directoire depuis plusieurs années – moyenne de 7,4 ans (N=11) avec une fourchette comprise entre trois et treize ans. Ils ont déjà eu le temps de démontrer leur capacité à occuper un poste de dirigeant, avec tout ce que cela implique en termes de mode de vie et de présentation.

La promotion repose aussi sur une relation privilégiée avec le prédécesseur (le « père adoptif »). La plupart des futurs présidents de directoire (8 sur 11) sont entrés au directoire au cours du mandat de leur prédécesseur, donc plus ou moins à son initiative⁴². Plusieurs en sont même des collaborateurs directs de longue date. R. Sammet (Hoechst) est par exemple chargé dès 1952 d'une mission d'étude sur le textile artificiel par K. Winnacker. En 1957, il devient son « directeur de cabinet » en tant que responsable de la *Technische Direktionsabteilung* avant d'entrer au directoire en 1962 et de lui succéder en 1969.

Le président sortant est généralement, à la fin de son mandat, en position suffisamment forte pour inspirer le choix de son successeur. Il a intérêt, s'il veut ensuite, dans sa « semi-retraite » de président du conseil de surveillance, continuer à exercer de l'influence, à favoriser quelqu'un qui lui soit redevable de sa promotion. L'exception de W. Hilger, seul patron contesté (cf. *supra*) au point d'être privé de la présidence du conseil, le confirme *a contrario*. Il ne parvient pas à imposer en 1993 celui qui apparaissait comme son « dauphin » depuis sa nomination au directoire en 1988, le chimiste Seifert⁴³. Le conseil de surveillance, désireux de marquer une rupture avec la gestion précédente, lui préfère le financier J. Dormann, dont la carrière doit beaucoup moins à Hilger (membre du directoire depuis 1984, soit un an avant son accession à la présidence).

LES LIMITES DU POUVOIR PERSONNEL

Ces « héritiers-managers » présentent donc des garanties de fidélité comparables à celles d'héritiers du sang. Mais le vivier initial étant beaucoup plus large, il permet un fonctionnement plus régulier du système. Les successions ne sont pas, comme dans les entreprises familiales, soumises aux aléas de la naissance, du sexe, de l'âge, de la capacité ou des intérêts des enfants. L'ouverture sociale, scolaire et professionnelle du recrutement, même relative, est suffisamment grande pour qu'il se trouve toujours au moins un prétendant conforme. Les échéances peuvent de toute façon, sauf décès prématuré (un cas seulement avec U. Haberland), se prévoir longtemps à l'avance. Ces entreprises appliquent en effet, sans que cela corresponde à une obligation légale, une limite d'âge stricte. Aucun dirigeant ne peut rester membre du directoire au-delà de 65 ans. Les patrons étudiés se sont effectivement tous retirés entre 63 et 66 ans (N=10; départs vivants seulement)⁴⁴. Même les patrons de l'après-guerre comme K. Winnacker et

37 – *Die Zeit*, 8-4-1994.

38 – *Manager Magazin*, n° 5, 1984.

39 – *Die Zeit*, 28-9-1973 à propos de Timm et de Seefelder (BASF).

40 – Cf. par exemple *Wirtschaftswoche*, 16-7-1982.

41 – *Ibid.*

42 – Les nominations au directoire sont en principe décidées par le conseil de surveillance, mais en pratique le président du directoire joue un rôle déterminant.

43 – *Manager Magazin*, n° 1, 1989.

44 – Les variations minimales autour de 65 ans, fréquentes depuis une quinzaine d'années, s'expliqueraient par des contraintes liées à la

C. Wurster, qui pouvaient pourtant se réclamer d'une légitimité de « deuxièmes fondateurs », ont dû respecter cette règle. Le discours patronal affirme la volonté de respecter un exercice collégial du pouvoir⁴⁵. Un mandat de président ne devrait donc être ni trop long, pour éviter une trop grande personnalisation, ni trop court, pour garantir une certaine continuité. La durée idéale serait d'une dizaine d'années. Ce principe a des conséquences sur l'âge d'accession possible à la présidence. On observe effectivement une régularité remarquable. Sept patrons sur onze avaient entre 53 et 56 ans. Trois sont un peu plus jeunes (49, 50 et 51 ans) et disposent de quelques années supplémentaires⁴⁶. Un seul (Albers) devait se contenter à 58 ans d'un mandat plus court, mais il apparaissait comme une « solution intérimaire » rendue nécessaire par le trop jeune âge (45 ans) du favori de l'époque (R. Schmitz)⁴⁷.

Les différences d'âge entre prédécesseurs et successeurs sont également très régulières : sept sur onze sont comprises entre neuf et onze ans, la fourchette d'ensemble étant de cinq à dix-sept ans. Ces successions managériales se font donc à un rythme plus rapproché que des successions familiales qui obligent nécessairement, dans le cas d'une transmission père-fils, à des mandats beaucoup plus longs.

Ces règles d'âge limitent l'intensité de la compétition au sein du directoire, d'autant plus que certains membres sont écartés d'office par la fonction qu'ils occupent (les directeurs juridique, du personnel ou de la recherche en particulier). Il y a donc rarement plus de deux ou trois prétendants possibles.

Ces entreprises ont une taille, une ancienneté, un prestige tels que la simple accession au poste de président du directoire se traduit par la transmission à son titulaire d'un capital collectif incorporé important. Leur reconnaissance, jusqu'alors surtout interne, se diffuse *ipso facto* à l'extérieur. Ils deviennent professionnellement, si ce n'est socialement, des « personnalités » du monde des affaires. Ils acquièrent des responsabilités dans les organisations patronales, à la tête notamment de la fédération allemande de l'industrie chimique (*Verband der chemischen Industrie*). Ils accèdent également à différents conseils de surveillance de grandes entreprises⁴⁸. On peut émettre l'hypothèse que le nombre de mandats, variable selon les patrons, est un bon indicateur du degré de reconnaissance externe. Les sièges détenus dans les filiales ou dans des sociétés auxquelles le groupe est traditionnellement associé – Bayer chez Siemens, Hoechst chez Mannesmann, etc. – sont, certes, directement liés à leur fonction de président du directoire, d'autres leur reviennent *intuitu personae*. Ils correspondraient à un

capital personnel accumulé qui survivrait à la perte de la fonction principale. Après 65 ans, ils resteraient des personnalités importantes du monde des affaires indépendamment de l'organisation « qui les a faits grands ». Ce serait cependant oublier qu'ils gardent des liens avec le groupe qu'ils ont dirigé. Ils en sont le plus souvent président du conseil et, à ce titre, ils peuvent encore en apparaître comme les représentants⁴⁹. Et de toute façon, cette activité ne se prolonge guère après 70-72 ans. H. Grünwald qui, il y a quelques années, cumulait le maximum de sièges autorisés par la loi (10), en détiendrait actuellement, à 73 ans, un seul⁵⁰. L'époque où la participation aux conseils était quasi viagère est révolue⁵¹. La perte d'un mandat accélère celle d'un autre. L'éloignement progressif des cercles dirigeants fait qu'ils détiennent de moins en moins de ressources stratégiques. Leur capital personnel de savoir-faire, d'informations et de relations n'est plus renouvelé. Ils appartiennent à une génération qui n'est plus aux commandes. Ils ne connaissent plus la plupart des industriels, banquiers ou hommes politiques en place. Après avoir fait les couvertures et les gros titres

cogestion (*Mitbestimmung*). La présence depuis 1978 d'une moitié de représentants des salariés au conseil de surveillance inciterait à limiter la fréquence des élections de son président (*Wirtschaftswoche*, 16. 7. 1982). Lorsque le sortant est trop âgé pour être réélu pour un nouveau mandat de cinq ans (limite d'âge conventionnelle de 75 ans pour cette fonction), le président du directoire en fonction peut le remplacer avec un peu d'avance pour éviter de recourir à un président intérimaire.

45 – Cf. notamment *Die Welt*, 4-7-1984.

46 – R. Sammet a ainsi exercé un mandat de seize ans. Dans le cas de K. Hansen, son accession à 51 ans à la présidence de Bayer, en 1961, fait suite au décès brutal de son prédécesseur, U. Haberland, à 61 ans. Les échéances prévues ont été avancées de quatre ans.

47 – *Wirtschaftswoche*, 24. 6. 1983.

48 – Un « hit-parade des puissants » dans l'économie allemande, réalisé à partir de l'appartenance aux conseils des 400 plus grandes sociétés de capitaux à l'automne 1992, plaçait ainsi H. J. Strenger, R. Sammet, M. Seefeldter et W. Hilger respectivement aux 16^e, 23^e, 35^e et 37^e positions. Si l'on écarte les nombreux banquiers et assureurs et ne retient que les industriels, ils se classent même aux 3^e, 8^e, 13^e et 14^e rangs (cf. *Forbes*, n° 1, 1993).

49 – D'autant plus que la représentation par un ancien président du directoire permet de contourner la règle légale qui interdit la présence croisée de deux dirigeants d'une entreprise au conseil d'une autre. Cette contrainte explique souvent l'existence d'un décalage dans le temps entre l'accès à la présidence et la participation à des conseils extérieurs. M. Seefeldter et R. Sammet apparaissent ainsi, à 72 ans, en bonne position dans le classement publié par le magazine *Forbes* alors qu'ils ont quitté la présidence du directoire de leur groupe respectivement en 1983 et 1985. Mais à l'époque ils en sont encore présidents du conseil.

50 – Cf. les éditions successives de l'annuaire *Leitende Männer und Frauen der Wirtschaft* (dernière éd. 1994), Darmstadt, Hoppenstedt Verlag.

51 – Des membres du conseil d'IG Farben ont ainsi siégé dans les années trente jusqu'à des âges très avancés, le record étant, semble-t-il, détenu par l'héritier de l'entreprise Cassella Leo Gans, disparu en 1935 à 92 ans.

de la presse d'affaires voire générale, leur vie s'achève dans un relatif anonymat. Leur décès ne suscite que de brefs portraits nécrologiques dans les seuls quotidiens⁵². Leur statut de « grand patron » leur a valu une notoriété fonctionnelle qui est restée provisoire. Leur famille ne devient pas une « grande famille industrielle ». Aucun de leurs descendants n'est connu comme dirigeant d'une grande entreprise. Leurs enfants ou gendres sont ingénieurs, chercheurs ou médecins⁵³. En deux générations, la lignée est passée de la petite ou moyenne à la moyenne ou grande bourgeoisie, mais l'appartenance aux élites économiques est restée une réussite individuelle. Le montant des rémunérations accumulées – leurs salaires et autres revenus annexes s'élèvent aujourd'hui à plusieurs millions de francs annuels – permet certes un enrichissement important. Leur patrimoine reste cependant très inférieur à celui de patrons propriétaires d'entreprises même beaucoup plus petites. Ils ne se classent jamais parmi les grandes fortunes nationales.

Ces grands *Konzerne* permettent donc à un cercle restreint de dirigeants, qui se recrutent par une cooptation étroite, d'accaparer des ressources matérielles (revenus), politiques (pouvoir) et symboliques (notoriété) considérables. Cette appropriation individuelle trouve cependant sa limite dans les règles strictes que se donne le milieu comme le respect d'une limite d'âge ou la prohibition des pratiques népotiques. Le statut de « grand patron » est temporaire et non transmissible aux des-

endants. Ces organisations peuvent donc apparaître proches du modèle bureaucratique par leur permanence qui dépasse celle des personnalités qui les dirigent.

Le recrutement des autres dirigeants de la grande industrie s'effectue dans une déclinaison plus ou moins atténuée du modèle de la chimie. Les règles de l'ancienneté et de la spécialisation sectorielle peuvent être appliquées moins strictement. Mais l'exigence professionnelle – « des hommes d'entreprise » si ce n'est « de l'entreprise » – reste mobilisable par le groupe dirigeant pour défendre sa reproduction interne contre d'éventuelles interventions bancaires ou politiques par exemple. Des « parachutages » extérieurs au milieu habituel peuvent ainsi être rejetés comme illégitimes⁵⁴.

52 – Voir par exemple les notices succinctes que consacre, dans la rubrique « *Personalien* » de ses pages économiques, le quotidien *Frankfurter Allgemeine Zeitung* à K. Winnacker (7-6-1989) et à B. Timm (16-1-1992). Le portrait de ce dernier côtoie par exemple celui consacré, à l'occasion de son 60^e anniversaire, à un patron d'une entreprise d'expédition qui emploie moins de 500 personnes. L'hebdomadaire *Der Spiegel* ne signale même pas le décès de ces personnalités familières de ses lecteurs d'il y a vingt ans dans sa rubrique nécrologique.

53 – Il est remarquable que les seuls qui apparaissent dans le *Who's Who* allemand (*Wer ist Wer?*, éd. 1993-1994) le doivent à leur appartenance au champ universitaire. Les deux fils de K. Winnacker sont ainsi professeurs titulaires de physique et de biochimie. De même, le fils aîné d'U. Haberland a bien fait carrière chez Bayer jusqu'au rang de directeur mais il doit surtout sa notoriété à son titre de professeur associé de pharmacie, à ses publications spécialisées et à ses responsabilités dans diverses institutions scientifiques. Tout se passe donc comme si les pères, dont l'orientation dans le monde des affaires apparaissait comme plus ou moins contrainte par des raisons matérielles (cf. *supra*), obtenaient, par génération interposée, la reconnaissance académique à laquelle l'habitus de ces enfants de professeur de lycée (Winnacker) et de pasteur (Haberland) devait les amener à aspirer particulièrement. La réussite économique apparaît seulement comme une étape dans une trajectoire familiale.

54 – Voir dans ma thèse (*op. cit.*, chap. 6) la manière dont cette élite industrielle a par exemple conservé, en échange d'une collaboration active avec le régime, la maîtrise de son recrutement sous le nazisme.