

RAPPORT D'ETUDE

POUR LE MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES

**Favoriser la diversité dans le recrutement des Young Leaders
de la French-American Foundation – France**

*Analyse du processus de sélection des Young Leaders français pour la
période 1981-2005*

Etude réalisée par :

Aziza Akhmouch, Consultante, FAF-France

Zenab Choug, Responsable de Programmes, FAF-France

Aurélie Lecuyer, Chargée de mission, FAF France

Michel Garcin, Président du Directoire, French-American Foundation – France

REMERCIEMENTS

Nous tenons à adresser nos remerciements aux personnes suivantes qui ont relu avec attention ce rapport. Leurs commentaires, corrections et suggestions nous ont utilement permis d'améliorer cette étude.

Sandra Canavaggio, Chargée de mission, FAF France

Sophie Body-Gendrot, Professeur des Universités Paris IV

Frédéric Douzet, Maître de Conférences à l'Université de Cergy-Pontoise

Carina Van Vliet, Directrice Programme Young Leaders, FAF New York

Rey Riemer, Consultant

SOMMAIRE

Introduction.....	4
1. Processus de sélection des <i>Young Leaders</i> français (mars 1981- sept. 2005)...	6
1.1 Observations générales et mises en garde.....	6
1.1.1 Le programme des <i>Young Leaders</i>	6
1.1.2 Mises en garde et méthodologie.....	6
1.2 Données analysées : choix et limites des critères d'analyse.....	7
1.2.1 Formation des <i>Young Leaders</i>	9
1.2.2 Niveau professionnel.....	11
1.2.3 Répartition par sexes.....	13
1.3 Principales questions soulevées par la sélection.....	18
1.3.1 La procédure de sélection.....	18
1.3.2 Questions de procédure.....	18
1.3.3 Questions liées à la diversité.....	19
2. Leadership et minorités visibles : une perspective comparative France / Etats-Unis.....	20
2.1 Les élites traditionnelles françaises.....	21
2.1.1 Définition et représentations du « leadership » en France.....	21
2.1.2 Parcours académique standard et reproduction des élites.....	21
2.1.3 Le modèle des « Grands corps » des années 1950s.....	23
2.2 ... face au « leadership » du 21 ^{ème} siècle.....	23
2.2.1 Un renouvellement des élites contemporaines nécessaire.....	24
2.2.2 L'intégration des « minorités visibles ».....	25
2.3 Le leadership aux Etats-Unis.....	27
2.3.1 L'individualité au coeur du processus d'identification du leader.....	27
2.4 ...un concept dynamique et dynamisant.....	28
2.4.1 Un accès ouvert.....	28
2.4.2 Mécanismes juridiques.....	29
2.4.3 Transmission du leadership.....	31
2.5 Les paradoxes du leadership américain.....	32
2.5.1 L'existence de phénomènes de reproduction sociale des élites.....	32
2.5.2 Le leadership aux Etats-Unis reste fragmenté.....	33
2.5.3 Les paradoxes leadership/compétence.....	33
2.5.4 La remise en cause des politiques d' <i>affirmative action</i>	34
Conclusion.....	36
Bibliographie indicative.....	38

Introduction

Créée en 1976 pour contribuer à l'amélioration et à l'enrichissement des rapports entre la France et les Etats-Unis, la French-American Foundation – France (FAF France), en coopération avec la French-American Foundation basée à New York (FAF), encourage le dialogue entre les deux pays, promeut une meilleure compréhension de chacune des deux cultures et renforce les liens franco-américains à tous les niveaux - économique, financier, politique, social, culturel. Ces initiatives s'articulent notamment autour de la promotion et l'animation de réseaux professionnels à travers des voyages d'étude, des conférences, des réunions et des sondages.

Par exemple, le programme phare des *Young Leaders*, piloté par les deux entités, vise à créer et développer des liens durables entre des jeunes professionnels français et américains talentueux et pressentis pour occuper des postes clefs dans l'un ou l'autre pays. Ce pressentiment s'est avéré juste notamment dans les cas de Bill Clinton, Alain Juppé, Wesley Clark ou encore d'Henri de Castries. Toutefois, force est de constater que, depuis son lancement en 1981, la sélection des *Young Leaders* en France tend à privilégier des parcours homogènes, comme en témoigne la prépondérance des énarques et diplômés de Sciences Po parmi les candidats présélectionnés et les lauréats.

L'objectif de ce rapport est donc de mettre en exergue la nécessité de diversifier la sélection française des *Young Leaders* afin de prendre en compte des composantes de la société jusqu'alors exclues ou ignorées, à savoir « les minorités visibles »¹. Nous incluons dans cette catégorie les moteurs d'ascension sociale au sens large : femmes, artistes, sportifs, créateurs, jeunes issus de l'immigration, syndicalistes et autres.

Sur le plan méthodologique, nous avons choisi de procéder en deux étapes. Dans un premier temps, il est question de s'intéresser au processus de sélection des *Young Leaders* français tout au long de ses 25 années d'existence (1981-2005). Pour ce faire, nous avons réalisé une étude statistique qui, bien que succincte, permet de comparer les parcours académiques des

¹ Ce terme s'est répandu au Canada à la suite du rapport du Comité spécial de la Chambre des Communes sur les minorités visibles de la société canadienne et de celui de la Commission d'enquête sur l'égalité en matière d'emploi, publiés à 6 mois d'intervalle entre mars et octobre 1984. Ces rapports trouvent leurs origines dans les préoccupations croissantes pour le racisme dont auraient été victimes certaines minorités de l'immigration canadienne et ont abouti au vote de la Loi sur l'équité en matière d'emploi en 1986.

candidats, leur origine géographique, leur sexe, ainsi que l'impact du programme sur l'évolution de leur carrière.

En second lieu, nous avons mené une réflexion sur la question du leadership, son évolution et ses conditions d'accès en France et aux Etats-Unis. L'idée sous-jacente est d'apporter des éléments d'analyse et de comparaison pour éclairer le débat relatif à la diversification des élites contemporaines en France, plus spécifiquement dans le cadre du programme *Young Leaders*.

1. Processus de sélection des *Young Leaders* français

(mars 1981- sept. 2005)

1.1 Observations générales et mises en garde

1.1.1 Le programme des *Young Leaders*

Depuis son lancement en 1981, le programme des *Young Leaders* aspire à sélectionner chaque année les candidats français susceptibles d'occuper des postes à haute responsabilité. Une démarche identique est adoptée aux Etats-Unis, la finalité étant d'organiser des séminaires d'échanges entre français et américains. Ainsi, sur une période de deux ans, les *Young Leaders* se réunissent pendant trois jours (quatre jours depuis 2003) alternativement en France et aux Etats-Unis, pour créer des liens, aborder des sujets d'actualité et rencontrer, dans une ambiance informelle, des personnalités et spécialistes des questions débattues.

Si le programme a été initié et reste essentiellement géré par la French-American Foundation (FAF) basée aux Etats-Unis, depuis 1997, la FAF – France (anciennement Comité français) a pris progressivement un rôle décisif dans la sélection. A ce jour, plus de 126 personnes ont rejoint les *Young Leaders* français. Le nombre de candidats retenus chaque année varie en fonction des fonds alloués, mais oscille généralement entre 10 et 15.

1.1.2 Mises en garde et méthodologie

- Ce programme n'a comporté que 18 sessions annuelles de sélection sur 25 années d'existence (1981-2005) dans la mesure où il a été interrompu à deux reprises : de 1984 à 1989, puis de 1989 à 1994 en raison des restructurations internes de la FAF.
- Nous avons regroupé nos statistiques en 4 périodes : 1981-1984, 1989, 1994-2001 et 2002-2005. Ce découpage est fonction des interruptions précédemment citées (cf. *supra*) et de la personne ou entité responsable du processus de sélection.
 - De 1981 à 1984, puis de 1994 à 2001, l'intégralité de la sélection française des *Young Leaders* est effectuée par Ezra Suleiman, Professeur à l'Université de Princeton et à Sciences Po.

- En 1989, la session de sélection est particulière en ce sens qu'elle est pilotée par la direction de la FAF, et qu'elle se déroule en Italie. Outre les *Young Leaders* français et américains, le programme accueille également des participants italiens et allemands.
- Depuis 2001, la sélection est gérée par un comité de sélection désigné par la FAF France.

Nous analyserons plus loin en détail chacune de ces quatre phases.

➤ La collecte d'informations nécessaires à notre étude statistique s'est avérée incomplète. Nous n'avons pas pu retracer de façon exhaustive le parcours académique et professionnel de chacun des participants. Certains graphiques comportent donc une colonne « *non renseigné* ». Par conséquent, les résultats présentés dans le cadre de ce travail donnent seulement les tendances d'évolution (nouveaux parcours académiques et professionnels, présence accrue des femmes, diversification de l'origine géographique etc.)

➤ Dans le souci de ne pas privilégier les participants qui entretiennent des contacts étroits et réguliers avec la FAF par rapport à ceux avec lesquels les liens sont distendus, les indications utilisées sur les parcours professionnels et la localisation résultent des fichiers des deux FAF à Paris et à New York (présentation des YL réalisée chaque année par la FAF) ainsi que par des enquêtes dans les annuaires professionnels (Who's Who 2005) et par Internet.

1.2 Données analysées : choix et limites des critères d'analyse

Nous nous sommes intéressés aux parcours des lauréats, à l'impact du titre *Young Leader* sur leur carrière professionnelle et à la répartition hommes/femmes tout au long du processus. Pour ce faire, nous avons choisi les critères d'analyse suivants :

- **Formation et parcours académique** : Il nous a paru pertinent de mettre en relief l'importance des énarques parmi les lauréats en les distinguant de ceux ayant une formation supérieure ou équivalente à BAC+5 (Universités, Ecoles de Commerce

etc.) Ainsi, la place de l'ENA dans la formation des *Young Leaders* peut être évaluée de façon adéquate.

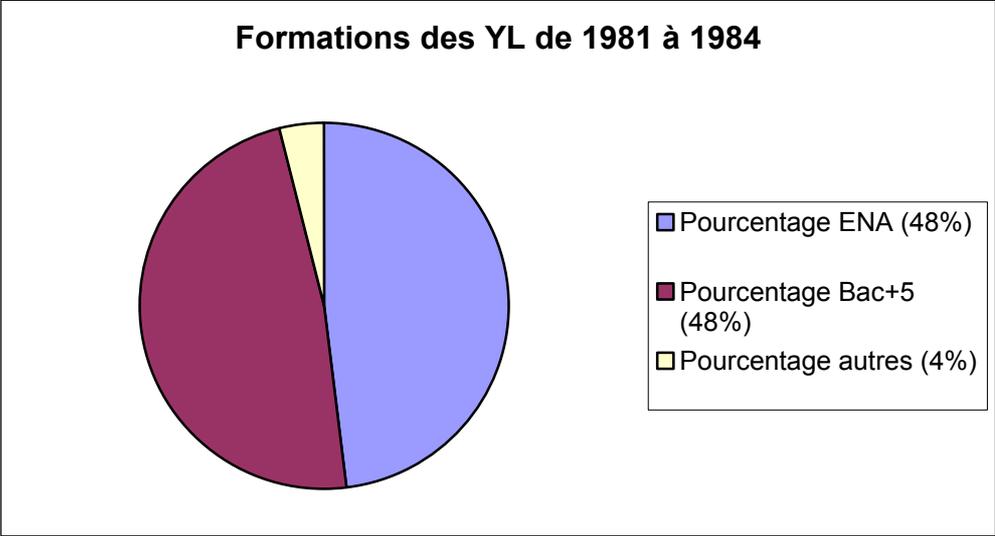
- **Origine géographique :** Nous avons voulu évaluer la prépondérance des franciliens parmi les lauréats. Nous entendons par « origine géographique » le lieu de travail du candidat au moment de la sélection et non son lieu de naissance ou celui de ses études. La distinction est faite entre Paris et la province (y compris certaines villes européennes). L'étude de l'origine géographique permet de mieux percevoir l'influence de la capitale française.
- **Niveau professionnel :** L'idée est de déterminer si la participation au programme des *Young Leaders* a eu une influence sur la carrière des lauréats. Sans vouloir faire de corrélation systématique, nous avons étudié l'évolution du niveau professionnel (poste occupé) des lauréats avant et après la sélection. Pour ce faire, nous avons retenu deux niveaux de responsabilités en nous basant sur les titres communiqués par les *Young Leaders* et la hiérarchie des entités concernées :
 - **Niveau 1 :** poste de direction sans supérieur hiérarchique autre qu'une autorité de tutelle ou un Conseil.
 - **Niveau 2 :** poste de direction avec un supérieur hiérarchique.

Il existe deux limites à la détermination d'un niveau professionnel des *Young Leaders*. La première est que pour certains *Young Leaders* nous ne disposons pas de suffisamment d'éléments, c'est pourquoi nous avons choisi de ne pas renseigner cette information. Ils figurent dans la colonne « *non renseigné* » du graphique. La seconde limite de cette classification tient à la difficulté de déterminer le niveau de certains *Young Leaders* qui n'appartiennent pas au monde de l'entreprise (ex : participants appartenant au monde artistique).

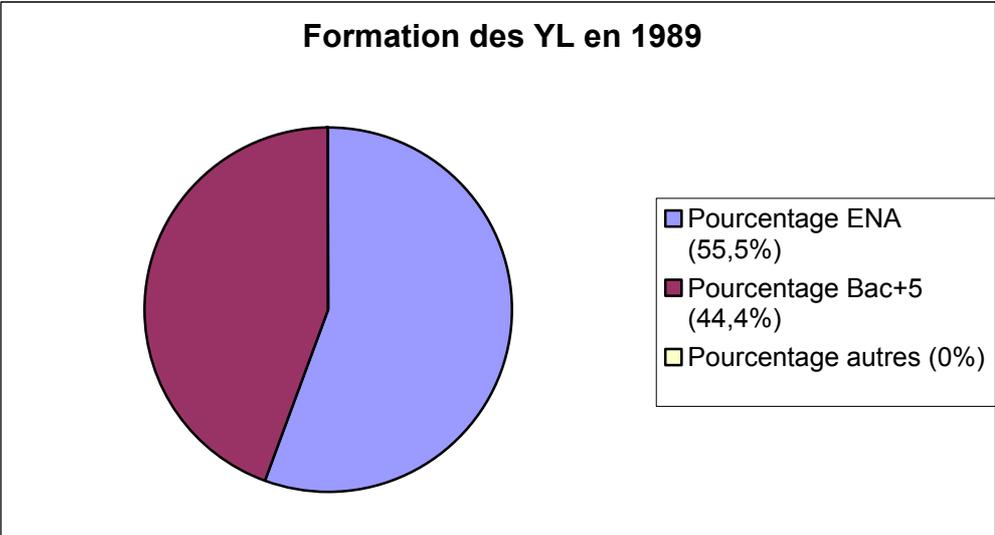
- **Répartition par sexe :** Le programme des *Young Leaders* a toujours intéressé un public majoritairement masculin. C'est la raison pour laquelle nous avons cherché à représenter l'évolution de la participation des femmes dans la sélection.

1.2.1 Formation des Young Leaders

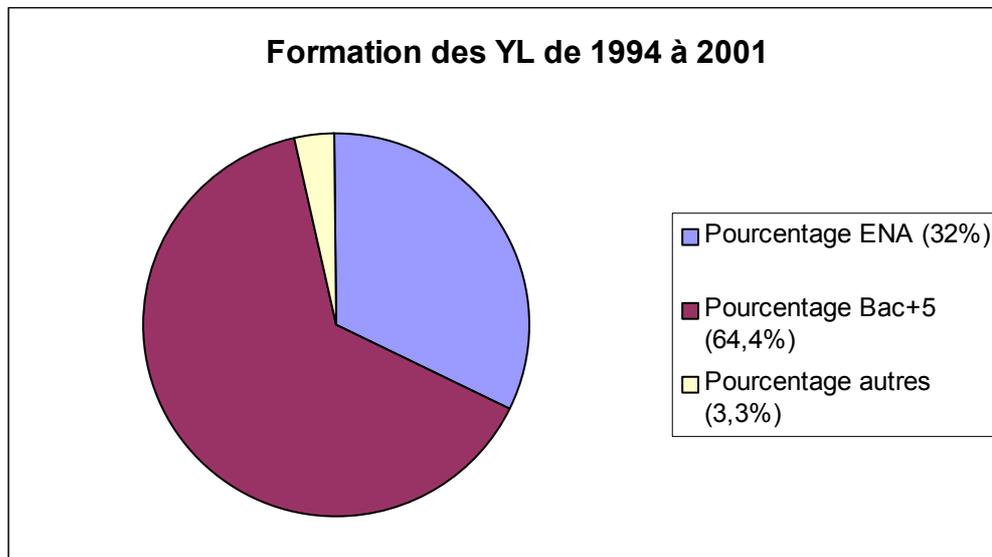
➤ 1981 à 1984



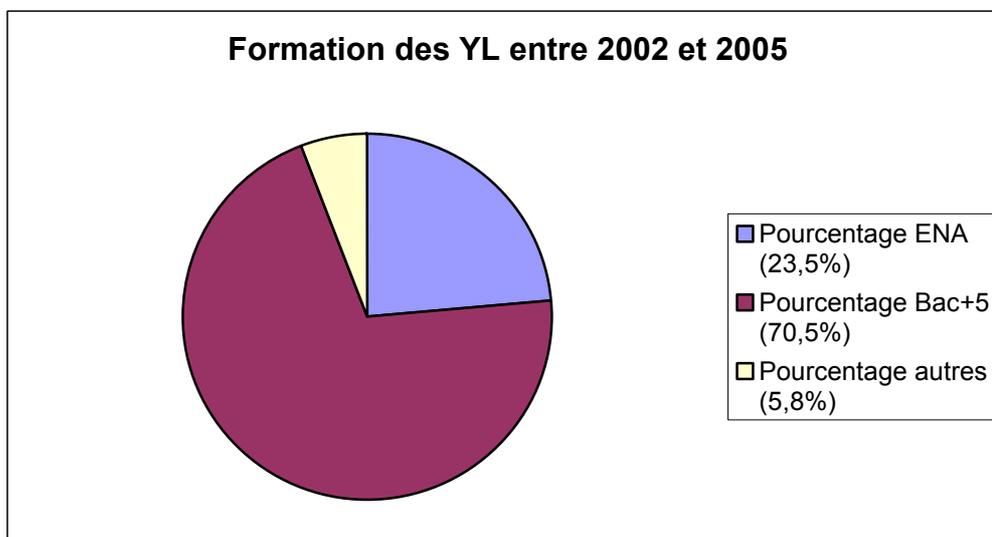
➤ 1989



➤ 1994-2001



➤ 2002-2005



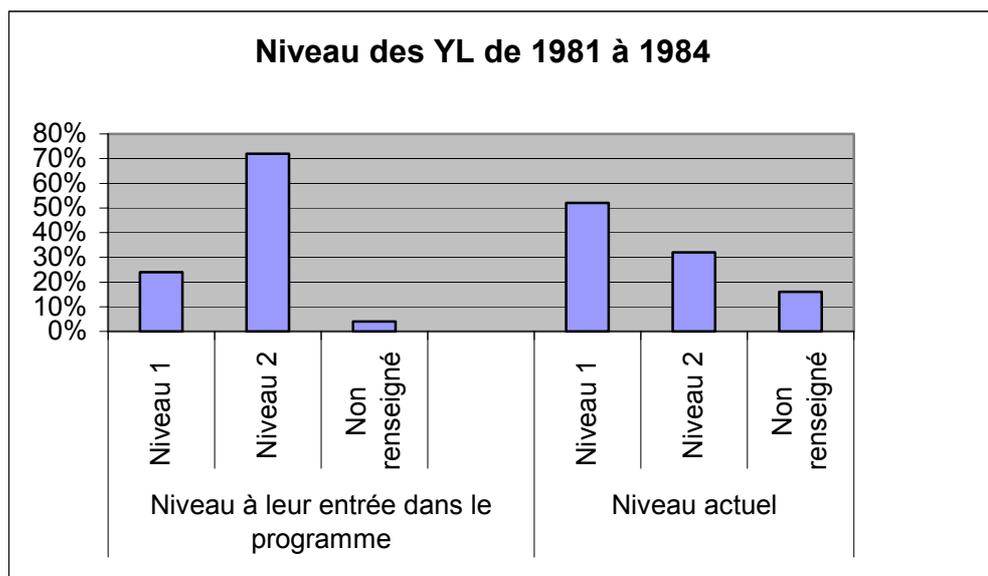
L'évolution de la formation des *Young Leaders* s'est diversifiée de façon assez significative au cours des 25 années de son existence.

De 1981 à 1984, on remarque une répartition équivalente entre les *Young Leaders* ayant fait l'ENA et ceux ayant une formation bac +5. En 1989, le pourcentage des *Young Leaders* énarques est légèrement supérieur par rapport aux sessions précédentes. En revanche, ce

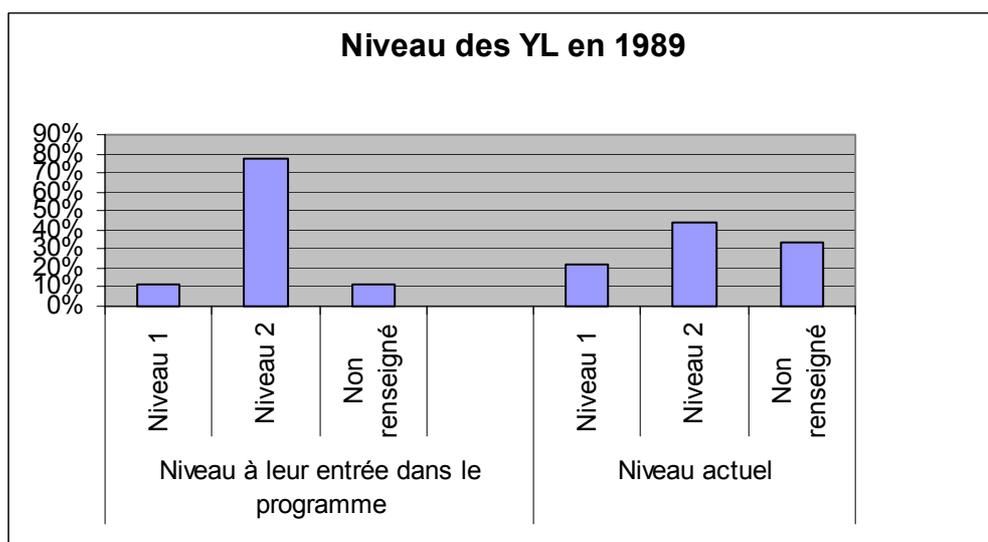
pourcentage connaît un net recul entre 1994 à 2001. Ce recul est confirmé lors de la période 2002-2005, le pourcentage des énarques atteint le seuil plancher de 23.5%.

1.2.2 Niveau Professionnel

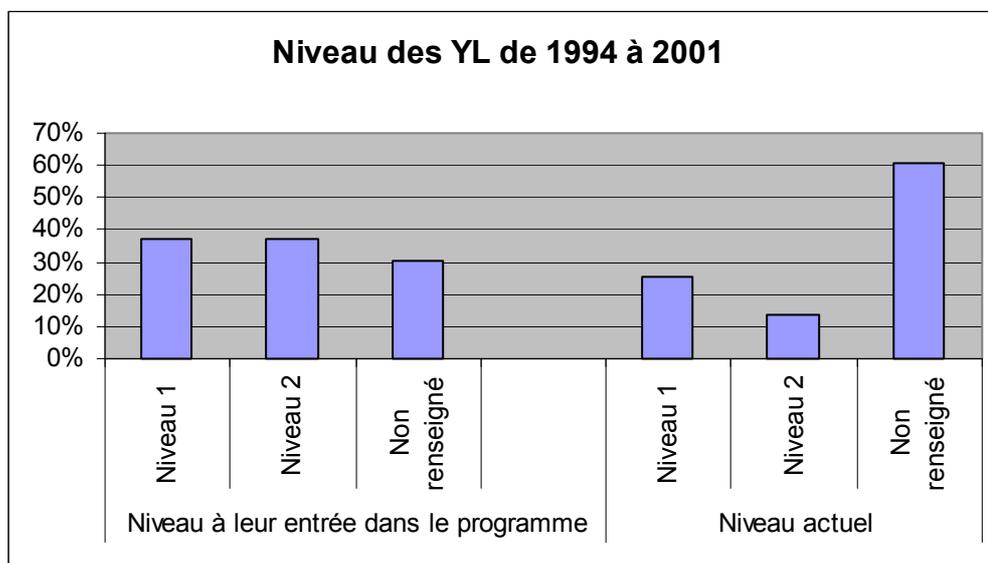
➤ 1981-1984



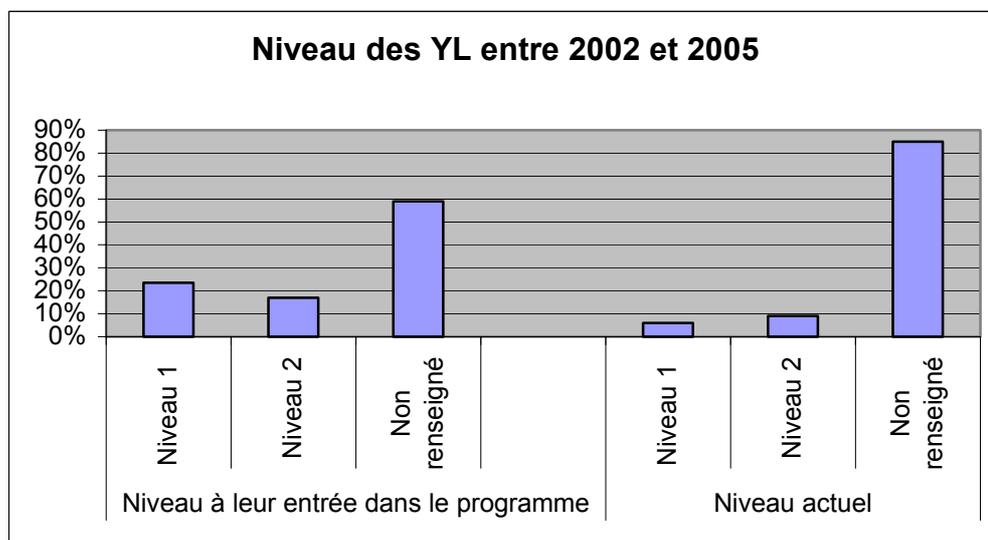
➤ 1989



➤ 1994-2001



➤ 2002-2005



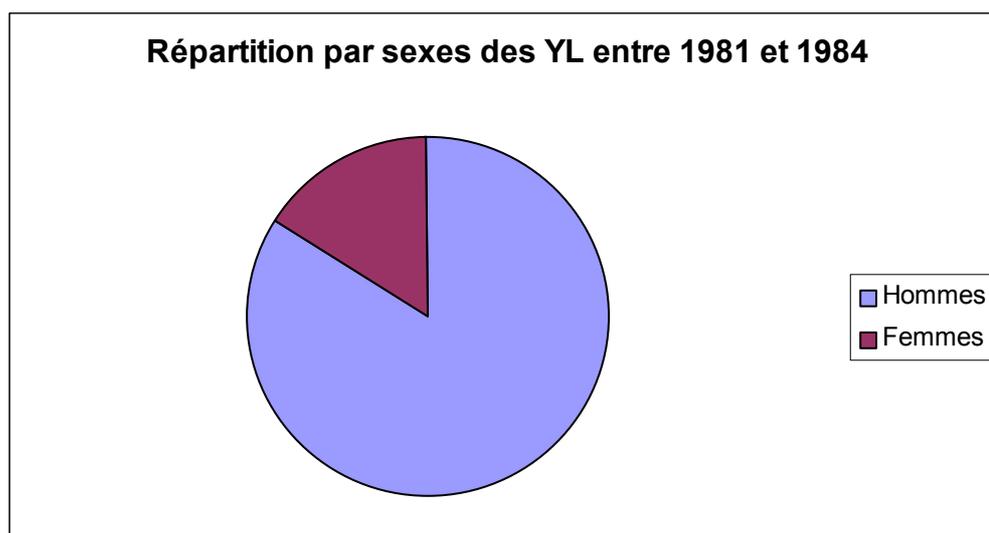
L'analyse de ces graphiques est intéressante si l'on s'attache à étudier l'évolution du niveau des *Young Leaders* entre le moment où ils sont entrés dans le programme et leur niveau actuel.

De 1994 à 2001, la proportion des *Young Leaders* entrés en niveau 1 est identique à celle des *Young Leaders* entrés au niveau 2. En revanche, nous constatons que le niveau actuel des *Young Leaders* en 2001 est inférieur à leur niveau d'entrée.

Pour la période 2002-2005, nous remarquons une absence de progression du niveau professionnel des *Young Leaders* au moment de leur sélection. Ils sont 22% à se situer dans le plus haut poste hiérarchique en 2002 alors qu'ils sont moins de 10%, à ce même niveau actuellement. Par ailleurs, on observe un élargissement du champ professionnel des candidats retenus. Ainsi, pour la première fois deux candidats issus d'un milieu artistique sont sélectionnés, à savoir un écrivain et un pianiste². Néanmoins, la progression constatée dans les années 80 est moins évidente pour la période 2002-2005 ; cela est probablement dû à l'avènement de parcours professionnels moins balisés.

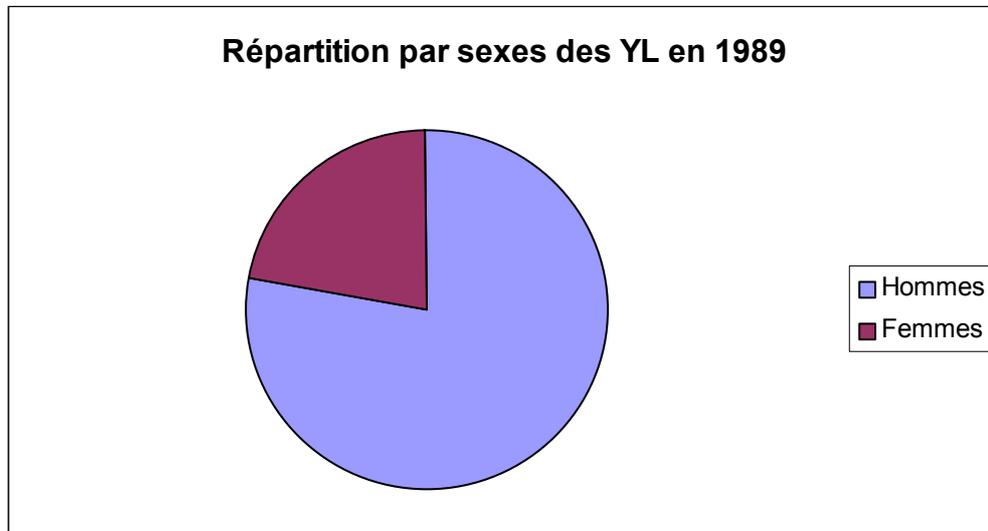
1.2.3 Répartition par sexes

➤ 1981-1984

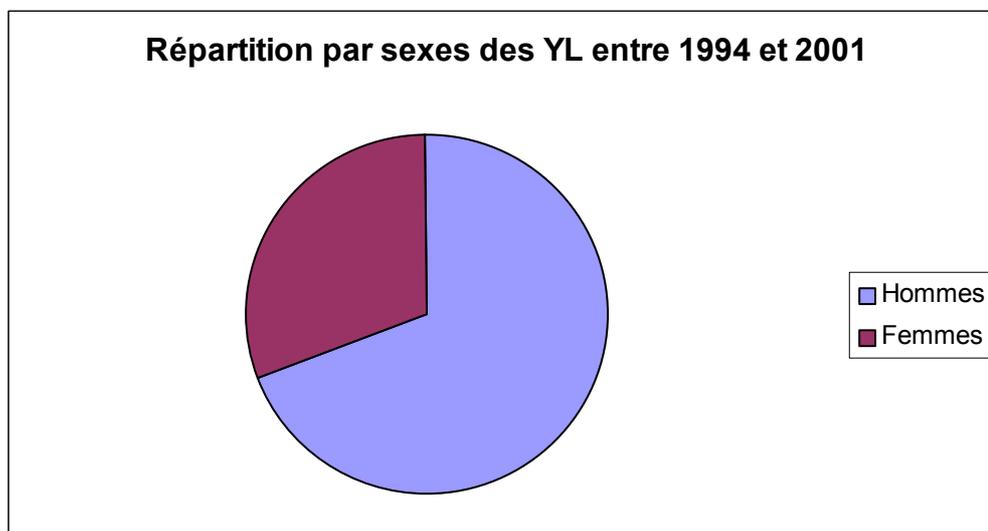


²Cependant, nous émettrons quelques mises en garde au sujet des constatations de la période 2002-2005. En effet, l'analyse est délicate du fait du pourcentage élevé de Young Leaders dont le niveau professionnel n'a pas été renseigné (85%). Ce pourcentage démontre la difficulté de déterminer un niveau de responsabilité, notamment des représentants du monde artistique. De plus, l'absence de recul rend plus difficile l'évaluation d'une progression des Young Leaders de 2002 à 2005.

➤ 1989



➤ 1994-2001



➤ 2002-2005



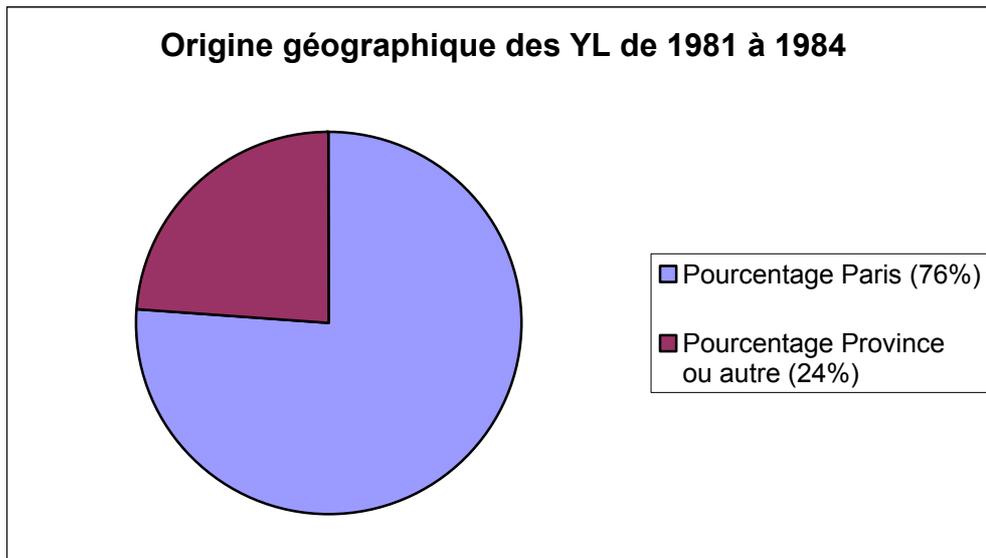
Comme on peut l'observer (cf. *supra*), la répartition entre les sexes n'est pas du tout égale. On constate une grande majorité d'hommes (84%) par rapport aux femmes (16%) lors de la période de sélection 1981-1984.

La sélection de 1989 fait entrer un nombre supérieur de femmes dans le programme par rapport aux années antérieures (22,2% contre 16% lors des précédentes sélections). Le pourcentage de femmes continue nettement de progresser au fur et à mesure des sélections. Sur la période 1994-2001, les femmes représentent désormais 31% des *Young Leaders*. Le pourcentage de femmes connaît cependant un faible recul durant la session 2002-2005, elles ne représentent plus que 26% des *Young Leaders*.

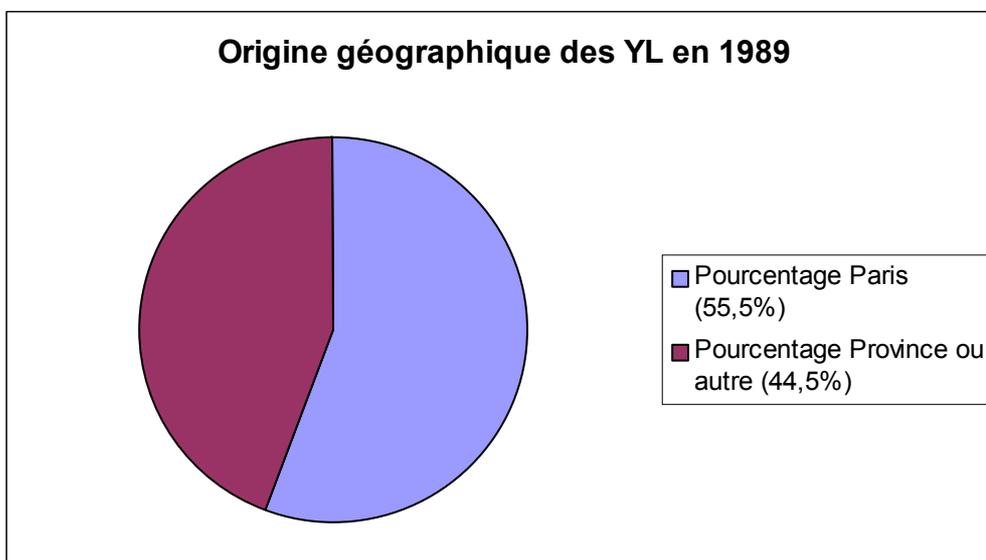
On remarque malgré tout que pour la période 2002-2005, la part des femmes *Young Leaders* est supérieure à la moyenne nationale. En effet, à titre comparatif, d'après une enquête emploi INSEE, au niveau national, la part des femmes ayant un poste de direction en 2003 est de 24,3%³, tous domaines confondus.

³ Source: Enquête Emploi INSEE 2003.

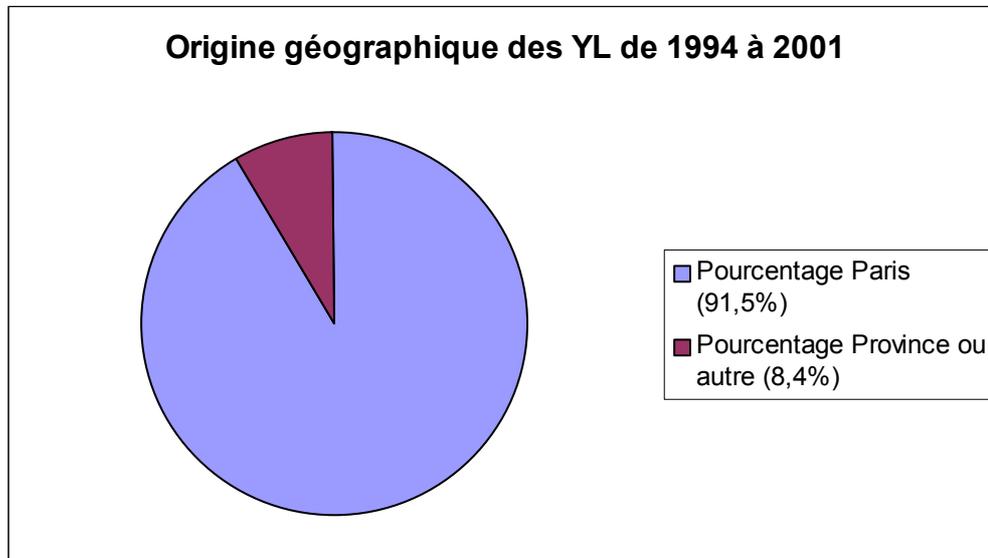
➤ 1981-1984



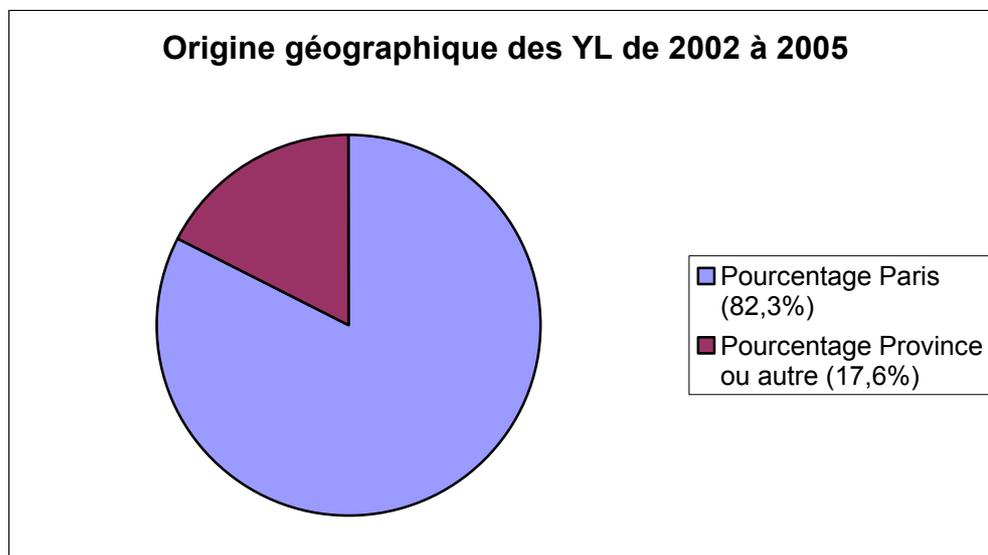
➤ 1989



➤ 1994-2001



➤ 2001-2005



La sélection 1981-1984 reflète une homogénéité patente dans l'origine géographique des *Young Leaders*. En effet, plus de 75% des *Young Leaders* travaillaient à Paris lors de leur sélection.

La province est beaucoup mieux représentée en 1989 puisque cette fois 44,5% des *Young Leaders* travaillent en province lors de leur sélection, contre 24% pour la période précédente (1981-1989).

La période de sélection de 1994 à 2001 marque le net recul de la représentation des *Young Leaders* non parisiens. En effet, 91% d'entre eux travaillent à Paris. Ce pourcentage est le plus élevé de toute l'histoire du programme. De 2002 à 2005, le pourcentage des *Young Leaders* parisiens reste très élevé (82.3 %), même s'il est plus faible que la sélection précédente.

1.3 Principales questions soulevées par la sélection

Ces questions portent sur la procédure et sur la prise en compte de la diversité lors du processus de sélection.

1.3.1 La procédure de sélection.

La sélection s'opère en 3 phases :

- La première phase consiste à pré-sélectionner des candidats. Celle-ci se fait par l'intermédiaire du réseau de la French-American Foundation, par d'anciens *Young Leaders* ou d'actuels membres du Conseil de Surveillance. Récemment, un effort a été entrepris pour diversifier socialement et professionnellement les candidats, notamment par le repérage dans la presse des profils prometteurs.
- La deuxième phase consiste à recueillir formellement les candidatures. Les dossiers ainsi constitués contiennent la biographie du candidat et une lettre de recommandation. Des entretiens de motivation sont organisés.
- La dernière phase de la procédure est la sélection finale des candidats. Après avoir reçu le dossier de chaque candidat, le Comité de Sélection se réunit. Ce comité comprend environ 10 membres dont la majorité sont des anciens *Young Leaders*. Les candidats ayant obtenu le plus de voix sont sélectionnés.

1.3.2 Questions de procédure

La question de la procédure n'est réellement réglée que lors de la dernière phase de sélection du programme. Malgré l'effort mené au départ pour recueillir auprès des anciens et membres des Conseils des suggestions (explorées par le Professeur Suleiman aidé des responsables de

la FAF) dans la perspective d'une diversification, jusqu'à la session de 2002, la sélection reste relativement homogène.

Les suggestions (candidats potentiels) sont souvent freinées par une information insuffisante sur la façon de les mettre en oeuvre. A partir de 2002, deux modifications importantes interviennent cependant:

- Un travail de documentation et d'exploration même s'il reste insuffisant est effectué afin de fournir aux membres du Comité de sélection des dossiers de candidatures les plus exhaustifs possibles. Les dossiers comportent désormais un CV, des lettres de recommandation, de même que parfois une lettre de motivation des candidats.
- Une politique de la diversité est élaborée avec le comité de sélection français en complément des choix effectués par son homologue américain. Le but est d'ouvrir la sélection des Young Leaders à des candidats aux dossiers plus atypiques-syndicalistes, acteurs associatifs, créateurs, artistes, etc...- afin d'être plus représentatifs de toutes les composantes de la société française. C'est ainsi que, pour la première fois, des militaires, (Pascal Ausseur en 2002) sont choisis dans la sélection française.

1.3.3 Questions liées à la « diversité »

Cette nouvelle approche de la sélection ne résout cependant que de manière incomplète la question de la diversité au sein des *Young Leaders*. On remarque par exemple sur la période 2001-2005, aucun représentant des minorités visibles n'a été sélectionné. Plusieurs raisons doivent être ici avancées. D'abord, la maîtrise de la langue anglaise est un critère de sélection du fait du déroulement des séminaires en anglais, ce qui tend en proportion à défavoriser les candidats appartenant aux « minorités visibles » dont la plupart n'ont pas ou peu bénéficié d'une formation internationale. Par ailleurs, le nombre limité de places disponibles et la faible notoriété du programme parmi les minorités visibles expliquent le faible niveau des candidatures de leur part. On peut également évoquer comme autre raison un phénomène d'auto-censure de la part des candidats des minorités visibles par rapport au programme, l'idée qu'une telle distinction « n'est pas faite pour eux ».

Par ailleurs, on doit noter que l'un des éléments marquants dès le lancement du programme et relevé par le Professeur Suleiman lors du quinzième anniversaire, est le fait que les *Young Leaders* français se connaissaient entre eux pour au moins 40% du groupe (ce qui n'était pas le cas de leurs collègues américains) lors des séminaires. Cette constatation est révélatrice d'une relative endogamie et d'un cloisonnement dans la production des *Young Leaders* français, qui semblent pour la majorité être issus des mêmes cercles sociaux, géographiques, et professionnels, ce qui ne semble pas être le cas des *Young Leaders* américains.

2. Leadership et minorités visibles : une perspective comparative France / Etats Unis

A l'heure où de nombreux intellectuels, chercheurs, universitaires, hommes politiques et représentants de la société civile, questionnent les prétendus bienfaits de la « méritocratie républicaine » à la française, il est pertinent de s'interroger sur l'évolution de la notion de « leadership » dans notre pays. Aussi, dans un contexte socioéconomique plutôt morose, les défenseurs de la « promotion de la diversité » mettent-ils en exergue la nécessité d'intégrer les transformations de la société contemporaine dans l'identification de ses futurs « leaders ».

A cet égard, de nombreuses voix se sont élevées en France en faveur de l'adoption de pratiques dérogatoires au modèle en place, afin d'élargir l'accès au leadership. Pour beaucoup, les Etats-Unis présentent un modèle pertinent de comparaison, du fait de problématiques similaires observées et d'une meilleure prise en compte du changement social. Quelles sont les représentations du leadership en France et aux Etats-Unis ? Quelle place est faite aux minorités visibles ? Quel leadership pour le XXI^e siècle ?

Pour apporter des éléments de réponse, nous avons choisi de consacrer une première partie à l'étude des élites traditionnelles françaises et de leur obsolescence face à l'émergence de « minorités visibles ». En second lieu, nous nous intéresserons au modèle américain de leadership, dont nous soulignerons les principales caractéristiques et limites.

2.1 Les élites traditionnelles françaises

2.1.1 Définition et représentations du « leadership » en France

Dans la conception traditionnelle française, le terme de leadership renvoie à celui des élites. Les élites sont multiples, les frontières qui les séparent des autres groupes sont indécises et les définitions qui en sont proposées variables et non mécaniques. Qu'il s'agisse de « personnel à haut potentiel » ou de « personnages au-dessus du commun », les « élites » font l'objet d'un certain nombre de « représentations » dont la retranscription s'inscrit très souvent dans une logique dichotomique.

En effet, si les élites renvoient d'une part à des termes aussi laudatifs que « réussite scolaire », « classe dominante », « prestige », « excellence », « légitimation intellectuelle », « ambition », « détermination », « volonté », « compétences » ou encore « méritocratie », leur image n'en est pas moins ternie par des critiques les jugeant « courtisanes », « immuables », « coupées des réalités », « conformistes », « aristocratiques », « soumises à l'ordre établie » et « obnubilées par la compétition ».

2.1.2 Parcours académique standard et reproduction des élites

Le rôle de l'éducation est essentiel dans la formation et le recrutement des élites. L'enseignement supérieur français se caractérise par un fossé entre les universités, où tout titulaire du baccalauréat peut décider de s'inscrire, et les « grandes écoles », publiques et privées, qui sélectionnent sur concours leurs futurs étudiants. Ce « système dual » développé par l'Hexagone est à l'origine d'une hiérarchie dans les perceptions du plus grand nombre : la « grande école » est synonyme de réussite, l'université de rebus. La concurrence est rude et la guerre entre les deux entités est toujours à fleur de peau dans un pays où la simple notion de leadership renvoie aux « diplômés » et non aux qualités intrinsèques de la personne comme c'est souvent le cas outre-Atlantique.

La France est le seul pays dans lequel l'université est un prolongement de la scolarité obligatoire qui ne joue aucun rôle dans la formation des élites tandis que les « grandes écoles » assurent une fonction de « reproduction sociale » de la « classe dominante ». Le parcours académique des plus hautes personnalités des différentes sphères de pouvoir, comprend un « passage obligé » par des établissements tels que Science Po, Polytechnique

(l'X), l'Ecole Normale Supérieure (ENS) ou encore la « voie royale » incarnée par l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), « quasi-monopole » dans le recrutement des dirigeants d'Etat.

Ces institutions prestigieuses comptent parmi leurs « anciens étudiants » la majorité des dirigeants politiques, administratifs et économiques actuels, dispersés dans les secteurs stratégiques de la banque, l'industrie, le commerce, la recherche, les transports, les médias et télécommunications, l'édition, l'énergie, la fonction publique etc. Qu'ils soient PDG de grandes entreprises, hauts fonctionnaires de la Cour des Comptes, du Conseil d'Etat, de l'Inspection Générale des Finances, des Assemblées, du Commissariat aux Armées, de la Banque de France, Conseillers dans les différents cabinets ministériels, hommes politiques, Ministres ou Présidents, journalistes ou grands reporters, ces acteurs influents personnifient la « pensée dominante » depuis de nombreuses décennies.

En France, le degré d'intégration des élites est unique et « l'art du réseau » qu'elles cultivent inégalable. Michel et Monique Pinçon-Charlot, chercheurs au CNRS, se sont également penchés sur la culture d'excellence, l'argent et les réseaux de connaissances liés aux élites françaises qui forment selon eux « un tissu solide et puissant où l'on n'entre pas facilement ». Ainsi, la probabilité d'avoir un Chef d'Etat ou un Ministre issu de Sciences Po, qui nomme un cabinet composé d'anciens de Sciences Po, dirige des chefs de service et sous-chefs de services provenant de Science Po, accorde des interviews à des journalistes anciens de Sciences Po, fait appel au service de sondages et de conseillers en communication issus de Sciences Po et lit des commentaires de ses actes et de ses paroles par un éditorialiste diplômé de la même école, n'est pas des moindres⁴. Véritables « écoles du pouvoir », Sciences Po et ses homologues ont transmis l'héritage du prestige en préservant un système clientéliste via une sélectivité scolaire et sociale incontestable.

2.1.3 Le modèle des « Grands corps » des années 1950s...

Comme le souligne Thierry Klein, au sens où elles existent actuellement, les élites françaises ont été créées par Napoléon puis renforcées par le Général de Gaulle pour servir l'Etat, par l'intermédiaire d'un « grand corps », d'une « grande entreprise ». L'Etat, c'était la France, et tous les Français y compris les élites identifiaient la « grandeur » du pays à des valeurs

⁴ Alain Garrigou, « Sciences Po : laminoir des élites françaises » in le Monde Diplomatique, mars 1999.

universelles telles que les droits de l'homme ou le rayonnement. La volonté d'une « justice sociale absolue » a donc, en son temps, attiré les meilleurs au service de l'Etat. D'ailleurs, à ce jour, la France demeure un pays où la « culture du pouvoir » est encore marquée par un héritage monarchique d'autant plus prégnant qu'inavoué.

De fait, jusque dans les années 1970, le modèle « énarque » et « Sciences Po » trouvait sa légitimité dans les grands projets valorisants, scientifiquement intéressants et parfois d'avant-garde, dont l'Etat était l'instigateur: Airbus, le TGV, le nucléaire, Ariane, Concorde, la Télévision Couleurs etc. La thèse défendue par Ezra Suleiman, Professeur à l'Université de Princeton et à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, reconnaît que, pendant la période post-seconde guerre mondiale, le rôle des élites correspondait à une vision humaniste de la France et du monde. De par leur formation et leur potentiel intellectuel, les élites étaient des « outils » parfaitement efficaces pour le développement de ces programmes d'envergure et plus généralement de la haute administration. Aujourd'hui, cet état d'esprit n'est plus d'actualité. L'Etat n'est plus le seul acteur sur la scène nationale et internationale et de nouveaux paradigmes ont fondamentalement bouleversé la société contemporaine. Toute la question est donc de savoir quelles sont les conséquences sur l'exercice du pouvoir, dans les secteurs public et privé, de la domination du modèle de leadership d'antan.

2.2 ... face au « leadership » du 21^{ème} siècle

Pendant très longtemps, les mentalités françaises furent imprégnées d'une idéologie d'uniformité et d'égalitarisme. Or, dans un contexte de globalisation croissante et de brassage des peuples, l'excellence ne se conçoit que dans la diversité, seul moyen de faire progresser l'égalité des chances que beaucoup considèrent aujourd'hui comme illusoire, utopique. De fait, ces mêmes élites semblent aujourd'hui peu armées pour répondre aux défis de la diversité de la société française. La crise des banlieues et sa gestion sont un indicateur frappant du décalage ressenti par les jeunes des quartiers défavorisés par rapport aux élites qui selon eux ne les comprennent pas.

2.2.1 Un renouvellement des élites contemporaines nécessaire

Le visage des élites de demain dépend en grande partie des moyens dont elles disposent aujourd'hui, d'où la nécessité de mettre en place des mécanismes prenant en compte les nouvelles caractéristiques de la société contemporaine : mondialisation, immigration,

transformations culturelles, responsabilités sociétales, vieillissement de la population, nouvelles technologies, mutations économiques et sociales, redécoupages sociaux, valeurs, identités et groupes d'appartenance. La France d'aujourd'hui n'est plus celle des années 1970. La domination, les privilèges et l'apesanteur sociale des élites traditionnelles ne vont plus de soi et l'irréversibilité du modèle de leadership d'antan apparaît comme un non-sens dans un monde qui bouge.

La question des élites est sous-tendue par la question de la « mobilité sociale », or les limites de la « méritocratie républicaine » liant « appartenance sociale » et « réussite scolaire », ont été mises en évidence tout comme le risque d'enfermement et de « clôture sociale » dénoncé par de nombreux experts. A cet égard, Bourdieu et d'autres sociologues ont démontré, à maintes reprises, les effets pervers des « grandes écoles » dont le « filtrage social » nuit au renouvellement des élites françaises⁵. Pour certains, « le sas est tellement étroit qu'on y retrouve toujours les mêmes » et la « fonctionnarisation des lieux de pouvoirs » serait significative d'une mentalité marquée par la peur du renouvellement⁶.

Par ailleurs, le manque de dynamisme de la France serait en partie dû à l'inscription de ses dirigeants dans un même processus de fin de cycle. Un processus dans lequel, des hommes politiques, n'interagissant que très rarement avec le reste de la société, incarnent un modèle « à bout de souffle » mais verrouillé malgré tout.

Le caractère persistant des élites françaises s'explique par l'ambition de faire carrière et le conformisme ambiant d'une part, mais aussi et surtout par la culture du réseau favorisée par la conjoncture économique et mondiale d'autre part. L'art du réseau, poussé à l'extrême, peut l'emporter sur la compétence et permettre à de très hauts responsables de jouer au jeu des chaises musicales. En outre, ces mêmes leaders peuvent engager des processus décisionnels en fonction de sources d'informations exclusivement intra-réseau (cf. *supra* Sciences Po) excluant *de facto* les travaux d'analyses d'experts pertinents mais « externes » au réseau. Les risques inhérents à ce système « autocentré » consistent en une « auto-intoxication » dans la pratique du pouvoir alors que les élites gagneraient à apprendre à écouter les différences, en s'ouvrant à la diversité des représentations, donc des informations.

⁵ Cf Pierre Bourdieu, « La Reproduction, Éléments pour une théorie du système d'enseignement », Minuit, 1970.

⁶ Propos de Geneviève Delaunoy dans « Comment les élites françaises défendent-elles l'intérêt collectif ? » de Pierre Verluise, www.diploweb.com

2.2.2 L'intégration des « minorités visibles »

La nouvelle donne nationale et internationale pose la question des « minorités visibles », des « nouvelles couches sociales » et de leur insertion dynamique dans la France du 21^{ème} siècle. Dans cette catégorie, nous incluons les moteurs d'ascension sociale au sens large : femmes, artistes, acteurs, sportifs, créateurs, jeunes issus de l'immigration, syndicalistes etc. Autant de composantes qui rompent littéralement avec le modèle de leadership qui prévalait jusqu'alors et dont nous nous sommes attachés à souligner les limites.

D'après Pierre Lelouch⁷, Député UMP de Paris, le mode de formation et de recrutement des élites et la place dominante que celles-ci détiennent dans les rouages administratifs et politiques de la France, font de l'ENA et du système des « grands corps » l'un des principaux obstacles à la modernisation de notre pays. Ils représentent un anachronisme dans une France confrontée à la mondialisation.

La prise en compte des « nouvelles élites » suppose donc une capacité d'adaptation des « noblesses françaises » à la modernité et une modification profonde de l'esprit conservateur ambiant, tout en préservant les aspects pertinents du modèle social en vigueur. Mais les rêves de la société française et le corporatisme de ses élites sont les raisons principales qui interdisent tout changement de société.

Or, le parcours totalement standardisé des années 1980 (même formation ENA et/ou Sciences Po, même profil socioculturel, même carrière dans les ministères, les hautes fonctions de l'administration françaises et les grandes entreprises publiques ou privées) ne semble plus pertinent en ce sens qu'il ne reflète ni la diversité ni la richesse de notre société, sans oublier qu'il transgresse le principe d'égalité universelle.

Si Alain Minc⁸ estime que les minorités ont « gagné » face à la démission des élites traditionnelles françaises responsables du déclin de notre société, nous aurions plutôt tendance à privilégier une évolution transversale et plus uniquement verticale de nos élites, fondée sur la capacité de chacun à se remettre en question. Le « creuset républicain » implique également la fin d'une vision « misérabiliste » des jeunes issus de l'immigration, la reconnaissance du potentiel d'un grand nombre d'entre eux, et la lutte contre le « plafond de verre » empêchant

⁷ Propos recueillis par Anne Denis, « Faut-il supprimer l'ENA ? » in l'Express, 18/10/2004

⁸ Alain Minc, « Le Crépuscule des Petits Dieux », Chez Grasset, 2005.

la réussite sociale des plus diplômés, la discrimination étant souvent bien plus forte à Bac +5 qu'à Bac +2.

La « vraie diversité » exige un « vrai leadership » et le « vrai leadership », c'est comprendre les attentes qui accompagnent les changements, y compris dans les plus hautes sphères d'influence. C'est donc dans ce cadre que s'inscrit la question des « minorités visibles »⁹ et celle de leur intégration aux évolutions contemporaines.

La « visibilité » des minorités renvoie à des caractéristiques somatiques différentes de celles des « autochtones » dits « français de souche » telles que la couleur de la peau. Qu'elles soient africaines, maghrébines ou antillaises, ces minorités confinées aux antipodes géographiques, sont symboliques de la conscience nationale et veulent croire à l'égalité des chances promise par le pacte républicain.

Le recensement de la population française rend difficile l'évaluation quantitative des minorités dans la mesure où il ne fournit pas de statistiques exhaustives sur le sujet. A l'inverse des Etats-Unis où l'approche raciale (afro-américaine, asiatique, hispanique etc.) est empiriquement prouvée, la France prône une répartition « ethnique » des groupes humains. La définition « raciale » n'a de sens ni sur le plan sociologique, ni sur le plan anthropologique dans un pays où le critère de la « nationalité » introduit un biais considérable en noyant dans la masse des « français », ceux « issus de l'immigration ». Certains sondages, basés sur l'étude des patronymes, permettent toutefois de contourner cette difficulté, bien que de façon très succincte et peu pertinente.

Aujourd'hui, les minorités semblent exclues du leadership. Pourtant, il existe un leadership au sein des minorités comme en témoignent le *Club Averroès*, le *Club du XIXe siècle* ou encore le *CRAN* (Conseil représentatif des associations noires). La fracture raciale sous-tend donc une fracture sociale et le problème de la représentativité des minorités au sein de la société, reste entier.

⁹ Ce terme s'est répandu au Canada à la suite du rapport du Comité spécial de la Chambre des Communes sur les minorités visibles de la société canadienne et de celui de la Commission d'enquête sur l'égalité en matière d'emploi, publiés à 6 mois d'intervalle entre mars et octobre 1984. Ces rapports trouvent leurs origines dans les préoccupations croissantes pour le racisme dont auraient été victimes certaines minorités de l'immigration canadienne et ont abouti au vote de la Loi sur l'équité en matière d'emploi en 1986.

Les Etats-Unis semblent avoir apporté une réponse plus adéquate aux changements sociaux et culturels. Une perception plus inclusive du leadership, la mise en place de politiques préférentielles et volontaristes ou encore l'organisation des nouvelles couches sociales en groupes de pression, sont autant de facteurs qui expliquent la plus grande visibilité des différentes couches sociales au sein du leadership américain.

2.3 Le leadership aux Etats-Unis...

2.3.1 L'individualité au coeur du processus d'identification du leader

“Leadership is a combination of strategy and character. If you must be without one, be without the strategy”¹⁰ -*General H. Norman Schwarzkopf*

“A leader is one who knows the way, goes the way and shows the way”¹¹ *John C. Maxwell*

Aux Etats Unis, le leadership représente la combinaison de traits personnels et de compétences acquises. Il valorise l'autodétermination individuelle et les qualités humaines. Pour définir le leadership, les analystes américains reprennent souvent les mêmes qualificatifs: « intelligence », « créativité », « stratégie », « communication », « intégrité », « sens de l'éthique », « charisme ».

Ainsi, dans son ouvrage « *The Six Dimensions of Leadership* », le chercheur américain Andrew Brown conceptualise le leadership à travers les caractéristiques précédemment citées¹². Selon lui, le leader agit pour le bien de tous et n'hésite pas à se mettre en danger. Diplômé, le leader utilise son sens du contact pour développer et maintenir un réseau afin d'atteindre ses objectifs. Enfin, le leader est fondamentalement intègre, possède une curiosité naturelle, une volonté d'apprendre et une ouverture à l'inconnu.

Dans son article « *The Art of Leadership* », Ron Fory utilise des arguments similaires. Il définit les leaders comme des personnes charismatiques, assurées, visionnaires, actives,

¹⁰ Traduction « Le leadership est une combinaison de stratégie et caractère. Si vous devez n'en avoir qu'un, soyez sans stratégie ».

¹¹ Traduction : « Un leader est quelqu'un qui connaît le chemin, prend ce chemin, et montre le chemin ».

¹² Andrew Brown, « *The Six Dimensions of Leadership* », Random House, Business Books, 1999.

inspiratrices¹³. Elles engagent un processus de persuasion afin de convaincre un groupe de poursuivre leurs objectifs ou les objectifs partagés. Il détermine une vision, coordonne ses collaborateurs, les motive, les inspire. Le leadership est par ailleurs inclusif : les leaders travaillent avec le groupe pour servir les intérêts du groupe avant leurs intérêts personnels.

2.4 ...un concept dynamique et dynamisant

2.4.1 Un accès ouvert

L'interrelation supposée et/ou exclusive entre leadership et monde des affaires, leadership et pouvoir politique, est mise à mal dans de nombreuses analyses américaines. Ron Fory souligne par exemple la différence entre leadership et management. Le management s'apparente plus à une tâche de planification, gestion des ressources, organisation, recrutement ou encore contrôle et résolution des problèmes. Un manager n'est pas forcément un leader.

Ron Fory affirme que « chacun a la possibilité de devenir *leader* »¹⁴. Concept dynamique et dynamisant, le leadership apparaît ainsi comme une qualité accessible à tous sans distinction et qui peut être partagée à tous les niveaux. Il n'est donc pas restreint à des catégories socio-professionnelles bien déterminées, et est de fait pertinent dans le domaine scientifique, des sciences humaines, de l'art etc...

On remarque que dans ces études la connotation associée au leadership est positive : chacun doit avoir envie d'être un leader car le leader est un catalyseur d'espoir et d'énergie; c'est le signe d'une réussite et d'une reconnaissance sociale. Vouloir, être optimiste, travailler dur, croire en soi, avoir de l'audace, rencontrer, partager, réussir avec les autres et pour les autres, saisir les opportunités ou se les créer: telles sont les recettes du leader et du leadership aux Etats-Unis. La créativité, l'intelligence, et la capacité à communiquer sont d'autres qualités propres au leader. Finalement, pour devenir leader, la race, la couleur de peau, l'origine sociale et ethnique sont secondaires. Les compétences et motivations personnelles, de même que le « rêve américain » - l'idée que la réussite sociale est accessible à tous- priment.

¹³ Ron Fory, "The Art of Leadership", in The Leader's Institute, <http://www.leadersinstitute.com/high-impact-leaders/articles/artofleadership.html>

¹⁴ Ron Fory, « The Art of Leadership », in The Leader's Institute, Ibid.

2.4.2 Mécanismes juridiques

L'accès à tous au leadership s'explique aussi par les mécanismes juridiques mis en place aux Etats-Unis pour ne pas exclure de la dynamique d'ascension sociale des communautés qui pourraient être discriminées du fait de leur race, sexe, ou origine culturelle.

Les Etats-Unis, contrairement à la France, représentent une nation multiculturelle. La France elle se définit comme un ensemble : le corps social est indivisible. Par ailleurs, l'histoire des minorités aux Etats-Unis est étroitement liée à celle de phénomènes de discrimination ou de ségrégation (esclavage des Noirs, massacres des Indiens ...). Dans les années 60, l'accentuation et la généralisation de la ségrégation raciale dans tout le pays, provoquent un vaste mouvement de rébellion des populations noires. Menée par des leaders comme Malcom X et Martin Luther King, la communauté noire-américaine conteste violemment la légitimité des lois de discrimination raciale, qui les relèguent à un statut de sous-citoyens du fait de la couleur de leur peau. Cette ère prend fin avec l'adoption d'une série de mesures visant à rétablir l'égalité des droits entre tous les citoyens. Le *Civil Rights Act* est adopté en 1964. La mesure la plus visible est l'*affirmative action*. Le 24 septembre 1965, l'ordre exécutif 11246, sous l'égide du Président Johnson, légalise cette politique sur l'ensemble du territoire américain.

Plus précisément, l'*affirmative action* désigne un ensemble de dispositifs ayant pour objectif de favoriser les membres de certains groupes identitaires, ethniques ou culturels, dans l'accès aux trois domaines suivants : université, emploi, attribution de contrats publics. Les Noirs, les Hispaniques, les femmes et les autochtones constituent les groupes visés. Au départ, l'identité (race, ethnie, origine, sexe) constitue le facteur déterminant des politiques préférentielles mises en œuvre dans l'accès aux trois domaines précédemment cités. Dans les années 60, la mesure est régie par un système de « quotas »-un nombre de places est réservé et garanti pour chacun de ces groupes.

La logique de l'*affirmative action* dans les années 60 est celle d'une politique transitoire pour atteindre l'idéal de *color-blindness*¹⁵. En parallèle, nous devons noter que l'émergence et l'activisme de contre-pouvoirs structurés comme la *National Association for the Advancement of Colored People* (NAACP), la *National Urban League*, et de leaders tels que Martin Luther

¹⁵ La *color-blindness* signifie pour l'Etat, de pouvoir être effectivement « aveugle aux différences » et donc traiter toutes les communautés de la même manière.

King Jr, Malcolm X permet d'accroître la densité politique, sociale et historique des minorités.

Ainsi, la politique d'*affirmative action* permettra d'une part, de stopper la reproduction des inégalités et des phénomènes discriminatoires touchant ces groupes. D'autre part, en accélérant la création d'une élite issue de ces groupes, elle va également générer un phénomène d'encouragement de la réussite sociale et économique des nouvelles générations issues des minorités. Cette politique explique en partie la plus grande visibilité des minorités aux Etats-Unis au sein des cercles de leadership.

Les mécanismes juridiques constituent la retranscription légale de la volonté des Etats-Unis, dès la fin des années 60, de promouvoir la diversité dans tous les secteurs. Volonté, toujours aussi affirmée aujourd'hui au sein de la société américaine. La diversité est désormais perçue comme une richesse et comme le signe d'une société forte, dynamique et compétitive.

Ainsi, aux Etats-Unis, la diversité, avec ou sans *affirmative action*, est promue dans tous les secteurs. Par exemple, l'objectif de l'université américaine de Berkeley est de former des élites représentatives de la société, car c'est de cette manière qu'elles seront aptes à remplir leur mission de servir le pays et contribuer à l'épanouissement de la nation et de ses diverses composantes. Le mandat de l'université - "nous reconnaissons la relation intrinsèque entre la diversité et l'excellence dans toutes nos actions"¹⁶- souligne le volonté d'assurer le multiculturalisme au niveau des admissions.

2.4.3 Transmission du leadership

Le leadership aux Etats-Unis est encouragé et sa transmission est interactive et dynamique. Les chercheurs américains Anne Deering, Robert Dilts, Julian Russell insistent sur la nécessité de privilégier une culture du leadership, transmissible aux futures générations, plutôt qu'un culte du leadership¹⁷. Se basant sur l'analyse du leadership managérial, ils définissent le leader comme celui qui, par ses actions, ajoute une plus-value significative aux activités de l'entreprise : il laisse une trace tangible de cette plus-value lorsqu'il quitte l'organisation car il l'a transmise durant sa carrière à ses successeurs. Il permet ainsi à l'entreprise de prospérer

¹⁶ Traduit de "We recognize the intrinsic relationship between diversity and excellence in all our endeavors", cf site internet de l'université: <http://www.berkeley.edu/about/community.shtml>

¹⁷ Anne Deering, Robert Dilts, Julian Russell « Leadership Cults and Cultures », *in* Leader to Leader, n28, Spring 2003.

sur le modèle qu'il a créé ou dont il a favorisé la création. Le leader est ainsi perçu comme un « modèle ».

Dans leur ouvrage “The Cycle of Leadership: How Great Leaders teach their Companies to Win”, Noel M. Tichy et Nancy Cardwell adoptent des arguments similaires¹⁸. Ils développent la théorie du “cycle vertueux d’enseignement” du leadership au sein des entreprises. Le principe est que les leaders apprennent aux autres et des autres. L’objectif d’une telle démarche est double: d’une part, il s’agit de maximiser les compétences et les talents individuels, d’autre part, cette approche favorise une synergie au niveau de l’organisation du travail et de la répartition des tâches. Le résultat final est celui d’une entreprise prospère, qui tire le meilleur de ses employés qui eux se sentent valorisés à toutes les étapes du processus de production et de la prise de décision.

Ces exemples illustrent de manière intéressante la non-hiérarchisation dans une échelle de valeurs du concept de leadership, de même que son non-cloisonnement. On retrouve également ici l’idée que l’individu et l’esprit d’initiative doivent être constamment valorisés pour produire des leaders.

2.5 Les paradoxes du leadership américain

2.5.1 L’existence de phénomènes de reproduction sociale des élites

On remarque la possibilité d’une reproduction sociale des élites. Il est intéressant ici de s’appuyer sur l’analyse du sociologue américain Rick Fantasia¹⁹. Il estime que le système universitaire américain, qui est l’une des avenues privilégiées de production des élites, répond parfois à des logiques informelles de reproduction sociale. Les clubs étudiants par exemple, par l’encouragement des réseaux, club des anciens, associations étudiantes et sociétés secrètes tendent à perpétuer un recrutement cloisonné des élites. Fantasia estime ainsi que ces entités reproduisent le monde social de l’élite comme une « sorte de conflit culturel, une conserve naturelle dans un système d’éducation en principe fondé sur le déni des stratifications

¹⁸ Noel M. Tichy (with Nancy Cardwell), “The Cycle of Leadership: How Great Leaders teach their Companies to Win”, Harper Collins Publishers, 2002.

¹⁹ Rick Fantasia est Professeur de sociologie au Smith College de Northampton, Massachusetts.

sociales »²⁰. Il mentionne dans son étude le réseau de la *Ivy League*, qui développe et encourage les liens entre étudiants et anciens des huit universités américaines les plus prestigieuses²¹. Fantasia déclare que « tout comme Yale a son Skull and Bones, Harvard a son Porcelain Club et Princeton University son Ivy Club »²².

En parallèle, on remarque également que, si les minorités ont plus de densité au sein des cercles de pouvoir aux Etats-Unis qu'en France, elles restent tout de même sous-représentées si l'on se base sur leur poids au sein de la société américaine. Par exemple, la victoire du démocrate noir-américain Barack Obama aux élections sénatoriales- il a conquis le 2 Novembre 2005 un siège de sénateur de l'Illinois, détenu jusqu'alors par un républicain, fait de lui le seul Noir à siéger au Sénat, et seulement le troisième dans l'histoire des Etats-Unis.

Cependant, les limites susmentionnées ne doivent pas remettre en cause l'interrelation qui reste étroite au sein des Etats Unis entre *excellence* et *diversité*. La méritocratie reste une condition essentielle de réussite sociale et économique. Le travail individuel, les efforts, la volonté de réussir, la motivation, sont souvent suffisants pour permettre aux minorités d'atteindre les positions de leadership.

2.5.2 Le leadership aux Etats-Unis reste fragmenté

La société américaine reste fragmentée par des communautés et des groupes ethno-culturels clairement définis, qui coexistent de manière plus ou moins pacifique selon les états. Le leadership, dans toute sa dimension, est à l'image de cette fragmentation. Il est intéressant de voir qu'aux Etats-Unis, les minorités, outre les politiques telles que l'affirmative action, réussissent également leur ascension sociale par le biais de bourses de mérite qui leur permettent de financer leurs études. Pour leur très grande majorité, ces bourses sont obtenues sur critère d'appartenance raciale. Ainsi les philanthropes noirs-américains par exemple proposent des bourses de mérite à destination exclusive des minorités noires américaines. Ce phénomène est reproduit presque à l'identique dans les autres communautés.

²⁰ Rick Fantasia, "Les mécanismes de reproduction de l'élite: délits d'initiés sur le marché universitaire américain", in *Le Monde Diplomatique*, Novembre 2004.

²¹ Les universités formant la "Ivy League" sont Brown, Cornell, Harvard, Yale, Princeton, Columbia, Dartmouth, University of Pennsylvania.

²² Rick Fantasia, "Les mécanismes de reproduction de l'élite: délits d'initiés sur le marché universitaire américain", Ibid.

L'accès au leadership dans ces conditions pour les minorités se fait de manière cloisonnée et peut se réduire à être le leader d'une communauté et non le représentant de la nation toute entière par exemple.

2.5.3 Les paradoxes leadership/compétence

Guillaume Parmentier, Directeur du Centre Français sur les Etats-Unis de l'IFRI, souligne au sujet de l'élection présidentielle de 2004, que le peuple américain a choisi un « leader » plutôt qu'un « technocrate ». ²³ Il estime que si le choix avait été basé sur les compétences respectives des deux candidats, le résultat des élections aurait été différent. Selon Parmentier, John Kerry a proposé un style délibératif- l'idée que la décision politique doit être guidée par l'analyse approfondie des dossiers plus que par la conviction, alors que pour George W. Bush la décision politique est avant tout affaire de conviction : « ce n'est pas tant l'analyse qui guide le chef politique que l'adéquation de ses convictions à celles de ses concitoyens »²⁴.

Néanmoins, il souligne qu'une telle démarche peut s'avérer dangereuse dans la mesure où la simple qualification de *leader*, qu'elle soit justifiée ou non, ne peut suffire à orienter des choix politiques ou légitimer une prise de pouvoir. Malgré tout, cela reste le point de vue dominant de la population américaine, qui semble, comme le souligne Parmentier « n'accepter la délégation de pouvoir que si celle-ci se justifie par le leadership »²⁵.

2.5.4 La remise en cause des politiques d'*affirmative action*

Près de 40 ans après son adoption, cette politique est sérieusement remise en cause par une frange de plus en plus croissante de la population américaine. De fait, on remarque que l'accès au leadership par ces mécanismes juridiques est contesté.

Daniel Sabbagh résume l'opposition croissante à *l'affirmative action* à travers deux éléments. Selon lui, les détracteurs de *l'affirmative action* insistent sur le caractère non-méritocratique d'une telle politique, et le fait que les personnes les plus qualifiées doivent obtenir les postes pour lesquels elles sont candidates. Sabbagh avance comme seconde explication celle de la

²³ Guillaume Parmentier, « Quand la détermination prime sur la compétence : triomphe du leadership sur la technocratie », in *Le Figaro*, 6-7 Novembre 2004.

²⁴ Guillaume Parmentier, « Quand la détermination prime sur la compétence : triomphe du leadership sur la technocratie », Ibid.

²⁵ Ibid.

color blindness : pour beaucoup d'Américains, il apparaît « immoral et politiquement dangereux que les pouvoirs publics prennent en compte les identités raciales »²⁶.

La décision de la Cour Suprême en 2003 a indirectement encouragé une telle opposition. Saisie pour statuer sur l'effet de discrimination-retour induite par les politiques d'admission basées sur la race à l'Université de Michigan, la Cour Suprême américaine réaffirme le droit pour les universités de favoriser les étudiants issus de minorités. Elle limite l'application de ce droit, en se prononçant contre des quotas ou l'attribution systématique de points. Cette décision sauvegarde le principe *d'affirmative action*, mais le limite.

Récemment, de nombreuses universités aux Etats-Unis ont pris des initiatives visant à créer des mesures préférentielles spécifiquement destinées aux étudiants blancs, afin de contrer le phénomène de “discrimination-retour” dont ces étudiants estiment être les victimes du fait des politiques *d'affirmative action*. Des universités telles que Southern Illinois University, the State University of New York, développent ce genre de programmes et effectuent un lobbying poussé auprès du Département chargé de l'éducation à Washington afin de mettre fin à des politiques préférentielles basées sur la race²⁷.

²⁶ Interview de Daniel Sabbagh (par Charlotte Rothman), “Une politique volontariste pour annuler les erreurs du passé”, *in* Libération, Jeudi 4 Décembre 2003.

²⁷ Jonathan D. Glader, “Colleges open minorities aid to all corners”, *in* The New York Times, 14 Mars 2006.

Conclusion

Ainsi, les modèles français et américains présentent des différences parfois frappantes. Sur le plan sémantique, le terme de « leadership » renvoie à des connotations qui peuvent paraître antagonistes. Aux Etats-Unis, le leader est perçu comme un symbole de réussite sociale, catalyseur d'espoir pour toute la société. Par contraste, en France, la transposition systématique de la notion de leadership aux élites renvoie à un vocabulaire ambivalent.

Par ailleurs, les leaders américains peuvent émerger de la société civile, alors qu'en France ils restent confinés aux sphères de la haute fonction publique, de la politique et de l'économie. Le parcours du leader présente ainsi des divergences. Aux Etats-Unis, au-delà des aptitudes intellectuelles, les qualités humaines jouent un rôle fondamental dans l'attribution du titre de leader. S'il est vrai que la sélection des élites américaines s'opère à un âge plus avancé (MBA, Law Schools à 30 ans en moyenne *versus* CPGE²⁸ à 18 ans en France), elle met l'accent sur l'épanouissement de l'individu et n'exclut aucun domaine *a fortiori*. La culture française privilégie quant à elle le parcours académique et la sélectivité scolaire et sociale. Le simple terme de leadership renvoie presque exclusivement à celui des élites politiques et administratives.

En outre, la question de la transmission du leadership se pose de manière différente dans les deux pays. Aux Etats-Unis, le leadership tire son essence et sa valeur de son interactivité et transmissibilité, ce qui favorise un changement social dynamique et un renouvellement des élites permettant ainsi une certaine diversité sociale et culturelle. En France, au contraire, on observe une reconduction endogamique des élites, du fait de l'importance accordée au parcours académique. Ce dernier cloisonne l'ouverture du leadership à de nouvelles couches sociales et limite considérablement la prise en compte de la diversité dans le renouvellement des élites.

En conclusion, au terme de cette étude, il semble utile d'adopter en France une conception plus ouverte et élargie du leadership. Ainsi, aux Etats-Unis, l'émergence d'une « excellence noire » dans le monde sportif (football, tennis, basket-ball...) et dans la sphère politique (Martin Luther King autrefois, Condoleeza Rice aujourd'hui), offre des éléments de

²⁸ CPGE : Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles

comparaison pour le débat français. D'ailleurs, les exploits de Zinedine Zidane ne sont pas étrangers au slogan « Black Blanc Beur » repris à l'issue de la coupe du monde de football en 1998. Le modèle de référence qu'incarne le champion du monde auprès des jeunes de banlieues (à Marseille comme ailleurs) est un symbole de l'ascenseur social vers l'intégration citoyenne.

Cette analyse nous fournit ainsi des bases de réflexion utiles dans le cadre de l'évolution du format et des objectifs de notre programme *Young Leaders*.

Nous estimons que l'exigence de diversité et de dynamisme dans le renouvellement des élites en France implique de nécessaires modifications à notre programme. Nous concluons donc cette étude par les propositions suivantes:

1. La composition d'une sélection de *Young Leaders* à l'image de la société française implique de ne pas seulement sélectionner les candidats ayant les parcours académiques ou professionnels les plus brillants, mais également de s'assurer de la représentativité de toutes les composantes de la société.
2. Nous proposons également d'élargir la sélection des *Young Leaders* aux domaines suivants: arts et lettres, activités associatives et sportives, sciences. Nous proposons pour cela de catégoriser les titres *Young Leaders* dans ces domaines spécifiques d'activité.
3. Nous proposons une réunion d'évaluation annuelle du programme *Young Leaders* afin de s'assurer de sa pertinence par rapport aux impératifs de diversité et d'excellence que nous souhaitons garantir.
4. Nous proposons un élargissement du nombre de *Young Leaders*, notamment à travers la création de programmes complémentaires (administration territoriale, judiciaire...).

Bibliographie Indicative

□ **Ouvrages**

Pierre Bourdieu, « La Reproduction, Éléments pour une théorie du système d'enseignement », Minuit, 1970.

Andrew Brown, “The Six Dimensions of Leadership”, Random House, Business Books, 1999.

Alain Minc, « Le Crépuscule des Petits Dieux », Grasset, 2005.

□ **Articles de presse**

Guillaume Parmentier, « Quand la détermination prime sur la compétence : triomphe du leadership sur la technocratie », *in* Le Figaro, 6-7 Novembre 2004.

Anne Denis, “Faut-il supprimer l’ENA ?”, *in* l’Express, 18 Octobre 2004.

Jonathan D. Glader, “Colleges open minorities aid to all corners”, *in* The New York Times, 14 Mars 2006.

□ **Articles de revues**

Anne Deering, Robert Dilts, Julian Russell « Leadership Cults and Cultures », *in* Leader to Leader, n28, Spring 2003 (36-43).

Alain Garrigou, « Sciences Po : laminoir des élites françaises », *in* le Monde Diplomatique, mars 1999.

Rick Fantasia, “Les mécanismes de reproduction de l’élite: délits d’initiés sur le marché universitaire américain”, *in* Le Monde Diplomatique, Novembre 2004 (4-5).

Ron Fory, “The Art of Leadership”, *in* The Leader’s Institute,
<http://www.leadersinstitute.com/high-impact-leaders/articles/artofleadership.html>

□ **Interviews/Propos**

Propos de Geneviève Delaunoy dans *Comment les élites françaises défendent-elles l’intérêt collectif?* de Pierre Verluise, www.diploweb.com

Interview de Daniel Sabbagh (par Charlotte Rothman), “Une politique volontariste pour annuler les erreurs du passé”, *in* Libération, Jeudi 4 Décembre 2003.

□ **Sites internet**

Site de l’université de Berkeley: <http://www.berkeley.edu/about/community.shtml>