



&  
Entreprise  
Société

Michel Villette  
Catherine Vuillermot

Portrait de  
l'homme d'affaires  
en prédateur



*La Découverte*

**Collection « Entreprise & Société »**

*Avec le concours d'un comité éditorial composé de*

MICHEL CAPRON ET MICHEL VILLETTE.

### Dans la même collection

Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs – Enjeux – Stratégies*, 2004.

Anousheh KARVAR et Luc ROUBAN (sous la direction de), *Les Cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, 2004.

Valérie BRUNEL, *Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, 2004.

Michael POWER, *La Société de l'audit. L'obsession du contrôle* (traduit de l'anglais par Armelle Lebrun), 2005.

**Michel Villette et Catherine Vuillermot**

# **Portrait de l'homme d'affaires en prédateur**



***La Découverte***

9 bis, rue Abel-Hovelacque  
75013 Paris

ISBN 2-7071-4567-X

En application des articles L.122-10 à L.122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris). Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est également interdite sans autorisation de l'éditeur.

Si vous désirez être tenu régulièrement informé de nos parutions, il vous suffit d'envoyer vos nom et adresse aux Éditions La Découverte, 9 *bis*, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris. Vous recevrez gratuitement notre bulletin trimestriel *À La Découverte*. Vous pouvez également retrouver l'ensemble de notre catalogue et nous contacter sur notre site [www.editionsladecouverte.fr](http://www.editionsladecouverte.fr).

© Éditions La Découverte, Paris, 2005.

## Introduction

« Pour bien connaître la nature des peuples, il faut être prince, et pour bien connaître celles des princes, il faut être du peuple. »

Machiavel, *Le Prince*.

Dans la plupart des sociétés humaines se développent des activités, fréquentes, importantes, parfois indispensables que les membres de cette société ne veulent ni voir, ni connaître. Il en est ainsi, par exemple, de l'évasion fiscale pratiquée à grande échelle par les personnes les plus fortunées et les grandes entreprises, avec l'aide de leurs conseillers.

Ce livre traite des activités prédatrices qu'ont eues – qu'ont dû avoir –, les grands hommes d'affaires dans leur période d'ascension, avant de devenir des membres éminents de l'*establishment* et des défenseurs de la morale des affaires, de la transparence des marchés et de la responsabilité sociale des entreprises.

Que les hommes d'affaires soient ou non d'habiles coquins, beaucoup de gens n'en ont cure. Au fond, ils ne veulent pas le savoir, ils ne veulent surtout pas avoir à reconnaître qu'ils le savent, et ne tiennent pas à ce que cela soit démontré. Bref, ils ne veulent pas avoir à prendre position sur un tel sujet. Leurs attentes sont ailleurs. Comme les supporters du docteur Knock dans la pièce de Jules Romains, ils adoptent une approche essentiellement conséquentialiste de la vie des affaires : du moment que cela crée de la prospérité économique, qu'importent les moyens, n'y regardons pas de trop près au risque de tuer la poule aux œufs d'or !

Cette sagesse, faite de docte aveuglement, voilà ce à quoi il faut renoncer ici. Ouvrir la boîte de Pandore, aller jusqu'au bout d'une analyse sans doute un peu cruelle dans son déploiement, mais indispensable si l'on veut renouveler en profondeur la conception angélique, mais inopérante, que l'on se fait encore aujourd'hui de l'entrepreneur dans le monde académique, les *business schools* et les livres de management.

Une publicité de l'ESSEC, parue dans *Le Monde* du 29 octobre 1996, était illustrée de la célèbre sculpture de Michel-Ange représentant Atlas portant le monde. À côté de l'image, ce texte : « Le leader est porteur de l'avenir de son entreprise. Heureusement, l'Executive MBA de l'ESSEC vous donne les armes nécessaires [...]. Votre entreprise doit évoluer et innover pour relever les défis de la mondialisation. En misant sur vous pour endosser ces challenges, votre entreprise reconnaît votre potentiel de leader. L'Executive MBA de l'ESSEC a été conçu pour ceux qui, comme vous, font la différence. » Cette annonce illustre parfaitement le processus d'héroïsation des dirigeants d'entreprise et leur consécration comme exemple à suivre pour la jeunesse. Leaders-nés, ils sont différents des simples mortels. Censés endosser toute la misère du monde pour la transmuter par l'opération quasi alchimique d'innovations qui assureront la satisfaction finale des consommateurs, ils sont des bienfaiteurs de l'humanité et des titans<sup>1</sup>.

Ainsi, non seulement l'homme d'affaires qui réussit est un héros, mais tout laisse entendre qu'il se sacrifie en quelque sorte pour le bien public, au risque de sa vie et de sa fortune. La tâche de l'université semble alors toute tracée : décrire cette belle âme dans toute sa profondeur, afin de susciter des émules.

Sur des bases apologétiques aussi marquées, comment développer une authentique démarche de recherche en sciences sociales ? Qui osera remarquer que pour « risquer » sa fortune, il faut déjà en avoir une, et poser la question incongrue : une fortune acquise comment ? Qui rappellera que l'État offre à certains hommes d'affaires des occasions d'enrichissement de tout confort ?

Il faut se rendre à l'évidence : notre sujet est polémique. Polémique parce que, dans sa formulation même, il comporte plusieurs transgressions des normes de notre culture ambiante. Ces transgressions, nous avons d'abord cherché à les minimiser. Peine perdue. Mieux vaut les revendiquer clairement comme des ingrédients indispensables pour que le programme de recherche puisse s'accomplir. Mieux vaut en faire des transgressions explicites, délibérément assumées afin de produire un « effet de

---

<sup>1</sup> La référence aux titans de la mythologie peut paraître abusive mais, sans parler des superlatifs couramment utilisés par la presse, on peut rappeler que Richard TEDLOW, professeur de *business his-*

connaissance » impossible à fabriquer autrement.

Prédominante aux États-Unis, et exportée avec plus ou moins de succès sur tous les continents depuis la Seconde Guerre mondiale, la littérature des *success stories* présume que l'homme riche est un exemple à suivre pour tous. Il a su mieux que d'autres s'adapter à la société de marché, il est sorti vainqueur de la lutte concurrentielle et incarne les valeurs fondamentales du rêve américain : liberté d'entreprise et égalité des chances (du moins parmi les Blancs de genre masculin). Au fond, l'homme d'affaires apparaît comme l'homme libéral par excellence<sup>2</sup> : émancipé par rapport à la volonté des autres, propriétaire de sa propre personne et de ses propres facultés, ne devant rien à personne, orienté vers le futur, toujours en quête de prospérité, il incarne l'esprit du capitalisme. Pour peu qu'il choisisse, fortune faite, d'investir une part de ses gains dans des fondations en accord avec la morale sociale du temps, on lui pardonne tout, même si ses débuts dans la carrière ont été ponctués de nombreux actes de prédation. Un baron voleur comme Andrew Carnegie est le héros américain par excellence. Nul ne lui conteste le statut de grand homme, car les voies et moyens de l'enrichissement importent peu face à la fortune finale et la prospérité induite.

En contrepoint de ce courant mondialisé et dominant, une tradition intellectuelle perdue en Europe et dans les universités des États-Unis, du Canada, du Brésil et d'ailleurs. Elle est illustrée par des historiens, qui sortent de l'oubli les archives des périodes les plus sombres de la vie des entreprises ; des économistes, dont les équations permettent de comprendre, pour qui sait les lire, les fondements de toute spéculation réussie ; des sociologues, qui se demandent qui devient patron et comment ; sans oublier les courageux et rares journalistes d'investigation qui publient des livres sur les hommes d'affaires en vue. Cette tradition trouve un certain écho dans la population, même si elle paraît aujourd'hui écrasée sous le poids envahissant de la doxa managériale, omniprésente dans les médias autant que dans l'enseignement.

Même parmi les élèves des *business schools*, les hommes d'affaires suscitent un enthousiasme limité. Une enquête réalisée en 2003 auprès de cinquante élèves de l'École

---

tory à Harvard, n'a pas trouvé excessif d'intituler l'un de ses ouvrages *Giants of Enterprise* (Harper-Business, New York, 2001).



supérieure de commerce de Rouen leur demandait les noms des cinq personnes qu'ils admirent le plus. Il n'y eut que quatre hommes d'affaires cités, dont deux par des étudiantes chinoises venues faire leurs études en France. La thèse de Karl Polanyi, selon laquelle on serait passé d'une société où ce qui a de la valeur n'a pas de prix à une société de marché où seul ce qui a un prix a de la valeur<sup>3</sup>, doit être interprétée avec circonspection. Tant que des jeunes gens et des jeunes filles ne sont pas mis en demeure de gagner leur vie sur le marché et d'être pleinement responsables des dépenses qu'ils engagent ; tant qu'ils ne sont pas obligés d'aliéner leur force de travail en s'engageant dans des rapports marchands, ils peuvent entretenir, à leur façon, la fiction d'une contre-culture éphémère, où les valeurs de la société marchande se trouvent provisoirement inversées. Toute une tradition culturelle européenne les encourage dans ce sens car, alors qu'aux États-Unis avoir fondé une grande entreprise suffit à faire de vous un grand homme, en Grande-Bretagne, il faut de surcroît être anobli par la Reine, comme Richard Branson, fondateur de Virgin. En Italie, terre d'élection de l'opéra, Giuseppe Verdi a reçu, jusqu'ici, les funérailles les plus extraordinaires et Silvio Berlusconi, non content d'être l'Italien le plus riche, doit aussi faire de la politique pour confirmer sa grandeur. En France, et bien qu'au fronton du Panthéon soit écrit : « Aux Grands Hommes, la Patrie Reconnaissante », aucun homme d'affaires n'a encore trouvé place aux côtés de Victor Hugo.

Ainsi, en tant qu'Européens, nous pouvons encore revendiquer le droit de ne pas écrire l'histoire des entrepreneurs dans la perspective édifiante des *success stories* ; sans tomber pour autant dans la dénonciation facile et simpliste.

Dans ce livre, nous nous sommes efforcés de mettre en suspens les trois justifications ordinaires de l'étude des hommes d'affaires. Il ne s'agit ni d'imiter, ni de célébrer, ni de dénoncer, mais de comprendre<sup>4</sup>.

Il est légitime de traiter les faits et gestes professionnels des grands entrepreneurs privés comme des choses publiques susceptibles d'investigations et de débats, en rai-

---

<sup>2</sup> Crawford Brough MACPHERSON, *The Political Theory of Possessive Individualism*, Clarendon Press, Oxford, 1962.

<sup>3</sup> Karl POLANYI (1944), *La Grande Transformation*, Gallimard, Paris, 1983.

son des conséquences immédiates, directes et importantes que peuvent avoir leurs décisions sur des milliers de personnes. Le caractère public de leur activité est d'autant plus évident que les entreprises qu'ils contrôlent sont grandes, internationalisées, qu'elles représentent une part plus importante du marché des produits vendus ou du marché boursier.

L'importance publique de l'activité des entrepreneurs privés est manifeste lorsqu'ils sont défaillants. Créée en 1982, l'usine Akai de Honfleur, d'abord considérée comme un modèle social de bonne gestion à la japonaise sur le sol français, fabriquait 400 000 magnétoscopes et 70 000 téléviseurs par an grâce à une équipe de salariés optimistes et enthousiastes. Des extensions portèrent les effectifs à 700 salariés en 1993 ; mais, dès 1995, 400 emplois furent supprimés et, en 1995, Akai était absorbée par une multinationale asiatique. En juin 1996, le nouveau propriétaire revendait à son tour Akai à une société chinoise basée à Hong Kong et, en septembre, les salariés se rendaient compte que le nouveau propriétaire n'était qu'un prête-nom et qu'ils n'avaient plus d'employeur. Après le dépôt de bilan, la collectivité publique française dut prendre en charge l'indemnisation des salariés privés d'emploi<sup>5</sup>. Quant à la ville de Honfleur, elle a perdu un des moteurs de son développement, pourtant attiré quelques années plus tôt par des subventions, et retenu un temps sur place par les mesures protectionnistes de restriction à l'importation des magnétoscopes des gouvernements français.

On doit à Bernard Mandeville, un des premiers théoriciens du libéralisme, la célèbre formule « les vices privés font le bien public ». L'exemple d'Akai à Honfleur suggère qu'il faudrait aussi prendre au sérieux toutes les variantes de la formule : « vice privé, malheur public » ou bien encore : « politique publique naïvement vertueuse, effet d'aubaine et malheur public ».

Pour comprendre comment l'activité des hommes d'affaires se reporte sur la société tout entière, deux processus organisationnels principaux nous semblent devoir être examinés : le report en cascade de la contrainte financière par l'intermédiaire des outils de gestion ; la sélection des formes d'organisation, des modes de production, des

---

<sup>4</sup> On trouvera en annexe un tableau quantifié des caractéristiques de l'échantillon principal de trente-deux hommes d'affaires auquel nous nous référons dans ce livre et, au chapitre 2, la présentation de notre méthode d'enquête.

services et des produits fabriqués et vendus, en fonction de leur intérêt financier pour l'actionnaire principal et ses alliés.

Pour parler de la direction d'entreprise, on utilise souvent la métaphore du pilotage : les dirigeants pilotent l'entreprise au moyen des instruments de gestion comme on conduit une voiture ou un avion en utilisant les manettes et les indications du tableau de bord. De même, les cadres intermédiaires et subalternes pilotent le centre de responsabilité qui leur est dévolu, conformément aux objectifs fixés et au vu des indications fournies par le système de gestion. Ainsi, à tous les niveaux de la pyramide hiérarchique, les responsables réduisent par contrat leur propre liberté et se soumettent à la discipline des indicateurs de gestion, afin d'éviter l'apparition d'écarts défavorables qui pourraient entraîner des sanctions<sup>6</sup>. L'organisation sociale du report en cascade de l'obligation de performance économique développe une culture de l'autocontrôle, mais la hiérarchie ne disparaît pas pour autant. Elle demande régulièrement des comptes (*reporting*) et lorsqu'un écart lui paraît significatif, elle demande au responsable de le justifier et de se justifier. Ainsi, sans intervenir directement dans la gestion quotidienne, le dirigeant reporte jusqu'au plus modeste salarié de son entreprise la contrainte de réaliser les objectifs, en particulier financiers, qu'il s'est promis d'atteindre. Si ces résultats ne sont pas atteints à l'échéance, la sanction peut être individuelle (remplacement du responsable) ou collective : suppression de budgets, d'autorisations d'investissement, réduction de personnel, restructuration, mise en vente d'une activité ou d'un établissement insuffisamment rentable, fermeture pure et simple.

Affectant directement tous les salariés de l'entreprise, ce report en cascade des contraintes atteint aussi les salariés précaires, intérimaires ou saisonniers, les sous-traitants et fournisseurs, et même les clients, dans la mesure où, pour atteindre leurs objectifs de chiffre d'affaires, les vendeurs et les chefs de produit ont tendance à forcer la vente et d'autant plus que le produit répond moins bien aux attentes de la clientèle. Ainsi, de proche en proche, toute la société se trouve affectée par la quête de la performance financière poursuivie par les hommes d'affaires.

---

<sup>5</sup> *Le Monde*, jeudi 16 janvier 1997.

<sup>6</sup> Alain BURLEAU et Claude SIMON, *Calcul des coûts et contrôle de gestion*, Vuibert, Paris, 1981.

On dit souvent que les entrepreneurs sont les moteurs du changement social, de l'évolution technique et de la croissance économique ; mais on omet de signaler les impératifs en fonction desquels ils orientent ces évolutions. Pour attirer les investisseurs et sortir vainqueurs de la lutte avec leurs rivaux, ils cherchent à réaliser des marges supérieures à la moyenne, à accumuler plus de ressources financières, et plus vite, afin d'être parmi ceux qui rachètent les entreprises, et non parmi ceux qui se font racheter. Ils sélectionnent donc, parmi l'ensemble des produits et services qu'ils pourraient délivrer, ceux et seulement ceux qui permettent d'assurer la plus forte rentabilité des capitaux investis.

Le foisonnement exubérant des produits nouveaux et des variantes d'un même produit ne doit pas tromper. Elle dissimule à nos yeux la discrète disparition des produits insuffisamment rentables. L'industrie du médicament, lorsqu'elle renonce à développer et à mettre sur le marché des molécules utiles dans le traitement de maladies rares (parce que le portefeuille de clients potentiels solvables est trop restreint), fournit une illustration claire de ce biais dans la sélection. La concurrence, même vive, et les techniques de marketing, même sophistiquées, ne suffisent pas à générer des produits et des services adaptés aux attentes des populations. Il y a des produits que personne ne veut fabriquer, des services que personne ne veut rendre et des clients peu solvables dont personne ne veut s'occuper. La concurrence sévère ne garantit pas une meilleure qualité des biens et des services, elle peut même avoir l'effet inverse<sup>7</sup>.

Bref, ce n'est pas parce qu'ils sont riches que les hommes d'affaires nous intéressent mais parce que leur activité les a placés à la tête d'organisations de plus en plus vastes et de moyens techniques qu'ils orientent et transforment en fonction des impératifs d'accumulation de richesse. Condition nécessaire et non suffisante de la conquête et de la conservation des positions qu'ils occupent. C'est en raison de leur puissance, et non de leur richesse, qu'il importe de mieux connaître ce qu'ils font et comment ils travaillent. Connaissance utile quelle que soit notre position dans la société et quelle que soit notre attitude à leur égard : admiration ou répulsion.

---

<sup>7</sup> Albert O. HIRSCHMAN, *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge, 1970.

**C**omment devient-on homme d'affaires ? Qu'est-ce qu'une « bonne » affaire et comment la fait-on ? Ces questions, souvent traitées de manière journalistique, ont jusqu'à présent été négligées par la sociologie. Pourtant, loin de la biographie autorisée ou à charge, le parcours de ces champions du capitalisme que sont les grands hommes d'affaires mérite d'être analysé.

C'est ce que propose cet ouvrage, à partir d'une étude des processus d'accumulation du capital et d'une lecture critique des biographies de quelques grands noms des affaires, tels que François Pinault, Marcel Dassault, Bernard Arnault, Claude Bébéar, Vincent Bolloré, Ingvar Kamprad (IKEA), Sam Walton (Wal-Mart) et de nombreux autres. Ponctué de portraits et d'entretiens avec les principaux intéressés, ce livre offre une approche inédite, en rupture avec les explications dominantes de la réussite en affaires, qui tente de comprendre la logique des activités lucratives du point de vue de ceux qui les font.

Si les parcours diffèrent, un élément semble essentiel dans la réalisation d'une bonne affaire, moment-clé inaugurant la phase d'enrichissement : le fait d'avoir vu, à un moment donné, des occasions de prédation dans certaines imperfections du marché et de savoir jouer, à l'occasion, sur les ambiguïtés de la morale sociale.

**Michel Villette** est professeur de sociologie à l'ENSIA et chargé de conférences à l'EHESS. Il a par ailleurs été cadre et consultant dans diverses sociétés et il est l'auteur de *L'Homme qui croyait au management* (Seuil, 1988), *Le Manager jetable* (La Découverte, 1996), *Sociologie du conseil en management* (La Découverte, 2003), *Le guide du stage en entreprise* (La Découverte, 3e édition 2004).

**Catherine Vuillermot** est agrégée et maîtresse de conférences en histoire contemporaine à l'Université de Franche-Comté. Elle est l'auteur de *Pierre-Marie Durand et l'Énergie industrielle. L'histoire d'un groupe électrique, 1906-1945* (CNRS Éditions, 2001).



**La Découverte**

9 bis, rue Abel-Hovelacque  
75013 Paris

[www.editionsladecouverte.fr](http://www.editionsladecouverte.fr)

ISBN : 2-7071-4567-X



19 €