



HAL
open science

Comment analyser les choix des grands hommes d'affaires ?

Pierre Bivas, Xavier Jung

► **To cite this version:**

Pierre Bivas, Xavier Jung. Comment analyser les choix des grands hommes d'affaires ?. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1990. hal-01917138

HAL Id: hal-01917138

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01917138>

Submitted on 9 Nov 2018

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.

Ecole des Mines de Paris

Consultation 1990
sur place

Mémoire



COMMENT ANALYSER
LES CHOIX
DES GRANDS HOMMES D'AFFAIRES ?

Pierre Bivas
Ingénieur des Mines

Xavier Jung
Ingénieur des Mines

Mémoire



**COMMENT ANALYSER
LES CHOIX
DES GRANDS HOMMES D'AFFAIRES ?**

Pierre Bivas
Ingénieur des Mines

Xavier Jung
Ingénieur des Mines

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier ici vivement tous ceux, hommes d'affaires, banquiers, consultants et journalistes, qui ont accepté de nous recevoir et nous ont fait partager leur expérience, leurs idées, leurs informations et leurs contacts.

Nous sommes particulièrement reconnaissants envers ceux, notamment des ingénieurs des mines, dont les introductions nous ont ouvert bien des portes et sans qui nous n'aurions pu conduire ce travail.

Claude RIVELINE, Professeur en gestion à l'Ecole des Mines de Paris, a piloté ce mémoire. Qu'il soit ici remercié pour son soutien et son exigence constante qui nous ont guidés tout au long de notre travail.

SOMMAIRE

PROLOGUE	2
I. LA STRATEGIE DE L'EPONGE	5
I.1. Océans de faits et romans fleuves	
I.2. Un critère discriminant: les discontinuités majeures	
I.3. Notre astrolabe : le modèle des trois sphères	
II. CARNETS DE ROUTE	8
II.1. Obtenir des rendez-vous : une réaction en chaîne	
II.2. Préparatifs d'approche : la méthode de l'hypothèse détonante	
II.3. Des entretiens disparates	
III. LES REPONSES DES APPROCHES CLASSIQUES	17
III.1. L'économie générale	
III.2. La micro-économie	
III.3. Le modèle du personnage	
IV. EBAUCHE D'UNE GRILLE D'ANALYSE AUTOUR DE QUATRE AXES PRINCIPAUX	21
IV.1. Les réseaux	
IV.2. Le passé	
IV.3. La patrie	
IV.4. La famille	
EPILOGUE	25
ANNEXES	30

PROLOGUE

Les médias se font régulièrement l'écho des actions de grands hommes d'affaires par des annonces retentissantes : "Carlo De Benedetti prend le contrôle de Valéo"; "Péchiney rachète American National Can, géant mondial de l'emballage, et construit une nouvelle usine à Dunkerque" ; "R. Maxwell ferme l'Agence Centrale de Presse".

De tels actes peuvent avoir des conséquences entrant dans le champ des préoccupations de l'Etat, et plus généralement de la puissance publique. Ils peuvent par exemple affecter l'équilibre concurrentiel, l'emploi ou peser sur le commerce extérieur. Aussi les pouvoirs publics ne sont-ils pas indifférents aux décisions dont procèdent ces actions.

Les travaux que nous exposons ici ont eu pour but de dégager une façon d'appréhender ces choix et ces décisions qui permette de saisir au mieux la logique qui les gouverne.

Les développements qui suivent ne forment pas une théorie démontrée (est-ce possible dans ce domaine?), ni une étude psychologique pour laquelle nous n'aurions eu aucune compétence. Nous avons simplement essayé de tracer un chemin qui permettra de repérer des éléments essentiels de ces choix parfois ignorés par les raisonnements classiques.

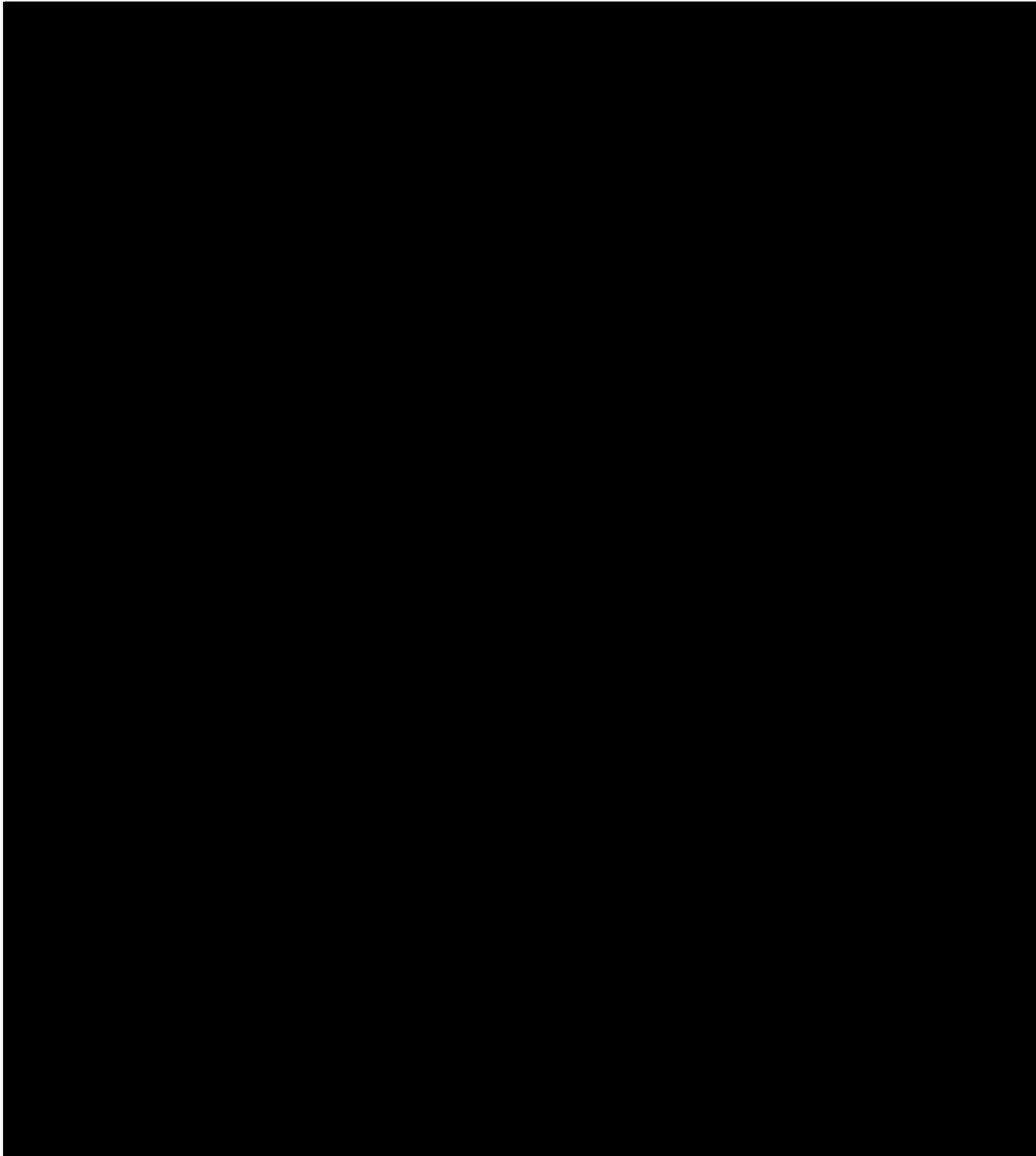
Nous avons commencé par nous documenter au travers de lectures abondantes ayant trait à notre sujet. Puis il nous a paru nécessaire de poursuivre par des entretiens avec de grands hommes d'affaires. Il nous a fallu obtenir des rendez-vous, et préparer ces entretiens : nous verrons comment, ainsi que ce que nous en avons retiré.

Tout ceci nous ayant permis d'amasser un ensemble de faits et d'opinions, il fallait ensuite y mettre quelque ordre. Pour analyser les choix des grands hommes d'affaires, nous fîmes appel successivement aux interprétations classiquement avancées en économie (économie générale, microéconomie) ainsi qu'à celles qu'offre le modèle local de l'agent économique tel que le développent les chercheurs en gestion.

Mais, nous le constaterons, certains des choix considérés ne trouvent pas ainsi d'interprétation qui les éclaire et les rende *vraisemblables* : il nous faudra pour cela tenir compte en outre de la singularité de la personne qui effectue ces choix. En particulier, nous indiquerons combien quatre axes de la personne des grands hommes d'affaires peuvent jouer un rôle dans leurs choix.

Nous noterons ensuite une émergence similaire du rôle de la personne (de l'ouvrier au chef d'entreprise), dans l'évolution de la vie industrielle aujourd'hui. Et ceci nous permettra, en guise de conclusion, de poser les premiers jalons d'un mode de description de la vie économique mieux adapté à son fonctionnement actuel.

Sans doute, de ces travaux, la partie la plus aventureuse semble-t-elle être la rencontre avec des grands hommes d'affaires.



De ce que nous pouvions en imaginer a priori, il ressortait que le temps d'observation *in vivo* risquait d'être court, et qu'il convenait de bien nous préparer pour en tirer parti : voyons comment nous avons procédé.

I. LA STRATEGIE DE L'EPONGE

I.1. Océans de faits et romans fleuves

Notre premier souci fut de nous imprégner de toute information dont nous pouvions disposer et touchant quelque peu à notre sujet : sur les hommes d'affaires, leurs décisions dans les entreprises, et toutes sortes de faits ou d'analyses à caractère économique.

De telles informations, les journaux abondent : annonces de résultats, offres publiques d'achat, montages financiers, décisions d'implantations nouvelles ou lancement de grands projets, opérations d'image ou de sponsoring, analyses d'un secteur ou de la conjoncture, etc.

Les magazines, plus encore que les quotidiens, cultivent les portraits de grands hommes d'affaires à côté de l'analyse de leurs stratégies et de leurs tactiques.

Quant aux biographies, elles nous ont fourni au cas par cas quantité de récits d'actions et de descriptions du comportement des hommes d'affaires auxquels elles s'attachent.

Nous avons aussi essayé de compléter ces lectures par celles d'ouvrages plus généraux empruntés à des disciplines telles que l'économie ou le management (voir liste des sources documentaires en annexe).

Chacune de ces sources nous apportant son flot d'informations, au fur et à mesure de nos travaux, l'ensemble constituait une mer toujours plus vaste sur laquelle, sous peine de nous y abîmer bientôt, il nous fallut apprendre à naviguer, et d'abord à nous orienter.

I.2. Un critère discriminant: les discontinuités majeures

Dans quelle direction chercher ? Comment comprendre la logique des hommes d'affaires? Qu'est-ce qu'un homme d'affaires ?

La notion même d'homme d'affaires est ambiguë et gêne ceux que nous interrogeons sur sa définition : "S'agit-il d'un homme qui remue des capitaux ou des entreprises ?", nous demande-t-on par exemple. A fortiori qu'est-ce qu'un *grand* homme d'affaires ?

Plutôt que définir l'homme d'affaires, nous avons préféré nous concentrer sur la notion de *choix de grand homme d'affaires*.

A cet égard, notre documentation précédemment amassée comportait une collection importante d'évènements concernant la vie des entreprises, parmi lesquels il nous fallait donc trier les évènements qui procèdent d'un choix véritable de leurs dirigeants. Pour ce faire, nous avons adopté le critère suivant :

Parmi les évènements considérés, nous nous sommes efforcés de distinguer ceux qui constituent une discontinuité majeure dans la vie des entreprises qu'ils ont affectée.

Par exemple, nous avons considéré qu'il y avait discontinuité majeure dans la vie de l'entreprise Péchiney lorsque celle-ci rachète American National Can, et, de ce fait, transforme son emprise géographique et surtout son métier. Tandis que nous avons rangé parmi les discontinuités de moindre importance celle qui résulte pour Sanofi de sa n-ième acquisition annuelle. Dans ce cas particulier, l'évènement qui se produit renvoie en revanche à une discontinuité antérieure : le lancement d'une vaste politique d'acquisitions en série.

Alors, dans le cas d'une discontinuité majeure et sans autre renseignement disponible, nous avons supposé que l'évènement considéré procédait d'un véritable choix de grand homme d'affaires. Ainsi disposions-nous d'un critère simple pour sélectionner dans notre matériau quelques choix dont nous voulions tenter de saisir la logique.

Ce critère nous permet également d'apporter un élément de réponse a posteriori à la question de définition du "grand homme d'affaires" en considérant qu'est "grand" un homme d'affaires qui a imprimé une discontinuité majeure à l'évolution du groupe qu'il dirige.

Cette caractérisation des choix nous a semblé d'autant plus solide qu'elle est conforme aux résultats obtenus par A. Lauvergeon et J.L. Delpeuch tels qu'exposés dans leur mémoire et dans leur livre "Sur les traces des dirigeants"¹.

¹ Delpeuch (J.-L.) et Lauvergeon (A.), Sur les traces des dirigeants, Calmann-Lévy, 1988

I.3. Notre astrolabe : le modèle des trois sphères

L'objet des travaux de ces auteurs était l'étude du poste de travail du dirigeant, jusque dans ses détails matériels et quotidiens. Ils montrent comment les activités du dirigeant peuvent se répartir en trois types représentés par trois *sphères*, dont le diamètre est proportionnel au temps que le dirigeant lui consacre.

Ils distinguent ainsi la sphère des remontées, la sphère du rituel, et entre elles la sphère de créativité. La sphère des remontées représente le temps passé à traiter des questions que ses collaborateurs font "remonter" jusqu'au dirigeant ; celle du rituel englobe les activités de représentation auxquelles se prête le dirigeant. Enfin la sphère de créativité est celle où se manifeste l'implication personnelle propre du dirigeant. Ainsi ce modèle nous invite-t-il à rechercher dans cette dernière *sphère* les choix véritablement effectués par l'homme d'affaires, qui ne sont pas uniquement des décisions constituant la suite naturelle d'actions déjà engagées, mais qui sont propres à provoquer une discontinuité majeure dans la vie de l'entreprise.

Pour nous qui cherchions à saisir la logique de ces choix, et non plus l'articulation du temps de travail du dirigeant à son poste, le modèle des trois sphères n'apporte bien sûr pas d'explication ni de réponse ; mais il propose une grille de lecture des actions du dirigeant qui nous permet de nous orienter parmi différents types d'activités, vers celles où celui-ci procède effectivement à de tels choix.

Outre le critère de la discontinuité majeure qui nous permettait d'ordonner notre documentation pour en extraire des événements susceptibles de procéder d'un choix de l'homme d'affaires, nous disposions donc avec le modèle des trois sphères d'un outil pour orienter nos recherches dans ses activités vers celles qui sont propres à receler de tels choix. Nous étions donc armés pour la navigation en pleine mer à laquelle notre quête devait nous conduire : il s'agissait désormais de rencontrer des hommes d'affaires.

II. CARNETS DE ROUTE

II.1. Obtenir des rendez-vous : une réaction en chaîne

Au-delà de l'analyse documentaire que nous avons évoquée ci-dessus, il nous fallait rencontrer des hommes d'affaires, et en premier lieu, obtenir des rendez-vous.

Mais aussi bien comment nous y prendre ? Une fois choisi tel homme d'affaires quels arguments pouvons-nous faire valoir pour obtenir un rendez-vous ?

A travers nos expériences successives, nous avons cru déceler certains éléments qui semblaient favoriser leur aboutissement.

En premier lieu, nous avons noté que le simple fait d'employer les termes "grand homme d'affaires" en énonçant notre sujet suffisait en général à éveiller l'attention de la secrétaire que nous contactions, et qui nous semblait prendre note de notre appel avec un soin particulier.

Mentionner alors les différentes personnes que nous avions déjà rencontrées renforçait ce premier intérêt.

Plus avant, lorsque cela nous était donné : nous recommander, auprès de l'homme d'affaires que nous sollicitions, d'un autre qui nous l'avait proposé au cours d'un entretien précédent.

Mieux encore, obtenir d'un homme d'affaires rencontré qu'il sollicite lui-même tel autre de ses connaissances s'est révélé un facteur de succès décisif dans nos démarches. Déjà très efficace lorsque la demande était transmise par écrit cette méthode n'a jamais failli (même si cela nous fut rarement proposé) lorsque le contact s'établissait directement entre les deux hommes par téléphone.

Usant de ce mécanisme de recommandation en cascade, nous avons assisté à une véritable "réaction en chaîne" puisqu'un entretien nous permettait d'en susciter chaque fois trois à dix autres. Alors que nous craignions au départ de ne pouvoir rencontrer qu'un très petit nombre d'hommes d'affaires, nous pûmes disposer au contraire de plus de rendez-vous que de temps pour en tirer parti car le processus ne tarda pas à diverger.

Il s'agissait donc d'abord d'initier la réaction. C'est ce que nous avons fait en commençant par solliciter quelques entretiens auprès d'interlocuteurs, parmi lesquels figuraient des ingénieurs des mines, dont la bienveillance nous valut un accueil favorable.

II.2. Préparatifs d'approche : la méthode de l'hypothèse détonante

Dès lors que nous avons fixé un rendez-vous, il s'agissait surtout de préparer notre entretien, en sorte qu'il nous fournisse quelque enseignement nouveau pour nos travaux.

En particulier, notre propos n'était pas d'apprendre de notre interlocuteur les résultats de ses dernières décisions, c'est-à-dire les événements que notre documentation écrite nous rapportait au fur et à mesure. Nous cherchions plutôt à connaître ce qui avait précédé ces décisions, à ordonner les éléments qui avaient pu conditionner ces choix, afin d'en éclairer l'issue d'un jour de vraisemblance.

Pour cela, il nous faudrait éviter que l'homme d'affaires que nous allions rencontrer ne nous répète ce dont nous avons déjà pu prendre connaissance par nos lectures. En effet, nous allions vite observer combien ce risque était présent.

Par exemple, à un homme d'affaires qui avait conduit une OPA majeure pour son groupe dans l'année écoulée, nous avons demandé de nous décrire les différents éléments intervenus dans cette prise de décision. Celui-ci se leva, se tourna vers la fenêtre et y resta une seconde ou deux comme pour chercher son inspiration. Il nous proposa alors cette explication:

"Le groupe avait déjà mené une réflexion stratégique depuis plusieurs années conduisant aux deux observations majeures suivantes: une gamme de produits incomplète et une concentration des activités excessive sur le marché français. Il

existait donc deux axes de de croissance: le développement de nouveaux produits destinés à parfaire la gamme et la conquête des marchés étrangers, par exemple nord-américain, sud-américain et japonais.

Le groupe a donc commencé dès 1988 une politique d'acquisition de 12 sociétés de taille moyenne, permettant toutes de soutenir les deux axes de développement choisis.

Au printemps 1990 une opportunité se présente: les actionnaires d'une société étrangère du même secteur et de même taille que notre groupe se déclarent prêts à nous céder leurs parts. Le top management du groupe se lance dans une double opération: l'audit détaillé de toutes les activités et de toutes les filiales du groupe étranger, et la négociation avec nos partenaires financiers.

Ces actions permirent alors de conclure d'une part à la faisabilité financière de l'opération et d'autre part à son intérêt stratégique, assurant une complémentarité exemplaire à la fois des gammes de produits et des implantations géographiques. C'est ainsi que l'OPA amicale est lancée dès la fin du mois d'avril 1990."

De tels propos ne s'écartaient nullement de ce que nous avons déjà pu lire sur l'opération décrite et ne constituaient pas une partie originale de nos entretiens.

Et en effet, sur sa logique, un homme d'affaires n'a a priori aucune raison d'apporter des éclaircissements puisque le moindre renseignement sur sa manière de conduire ses affaires pourrait ensuite être utilisé à son encontre. Aussi ne semble-t-il les fournir qu'avec circonspection et parcimonie. C'est bien ce que nous avons pu comprendre a contrario en nous entendant demander à la fin d'un entretien, avec un détachement un peu forcé révélant une pointe d'inquiétude : "auriez-vous appris quelque chose de plus au cours de notre entretien que vous ne connaissiez auparavant ?". Et en effet, nous cherchions à chaque rencontre avec un homme d'affaires à susciter de sa part des paroles ou des réactions qui nous éclairaient sur sa logique.

Pour y parvenir, nous n'avons trouvé aucune "méthodologie" appropriée dans la littérature que nous avons consultée. Nous avons interprété cette absence comme le reflet de la spécificité de notre objectif. Si les hommes d'affaires sont souvent interrogés, c'est presque toujours par des journalistes, dont le but est différent : un journaliste est plutôt à l'affût d'une nouvelle, de l'annonce d'un évènement dont il détiendra la primeur ou la description la plus fidèle, que d'une logique présidant à l'apparition de tels évènements.

Dans cette situation, voici la conduite que nous nous sommes fixés pour préparer nos entretiens.

Rendez-vous pris avec un homme d'affaires, nous complétions systématiquement nos lectures antérieures par l'examen d'un dossier de presse sur l'homme d'affaires lui-même et sur l'entreprise qu'il dirigeait. De tels dossiers peuvent être consultés à la bibliothèque de certains groupes de média ; nous pûmes aussi parfois les obtenir, comme d'ailleurs les rapports annuels des sociétés, en sollicitant avant l'entretien la secrétaire de l'homme d'affaires ou le cas échéant, son attaché de presse. Enfin nous ne manquions pas de consulter la rubrique du *Who 's who* le concernant, ou mieux, lorsqu'il en existait une disponible, sa biographie.

Toutes ces lectures avaient un but : commencer à connaître l'homme d'affaires que nous allions rencontrer. Nous lisions les discours qu'il avait déjà pu tenir afin de nous préparer à l'entraîner au-delà. Et dans cette perspective nous nous efforcions déjà de commencer à cerner la logique de ses choix : c'est-à-dire de formuler une *hypothèse* sur les raisons qui l'ont conduit à telle ou telle décision, dressant ainsi une première ébauche de logique vraisemblable à ses choix.

Avec une telle hypothèse nous souhaitions faire mouche : nous la ciselions avec soin avant de la soumettre à l'homme d'affaires concerné en espérant que ceci nous permettrait le moment venu de nous soustraire à un discours trop bien rôdé.

Par exemple, au président d'une grande entreprise industrielle, qui se présente lui-même comme un industriel et avec qui nous avons une conversation sereine au cours de laquelle il nous exposait les raisons de ses choix en matière industrielle, nous soumîmes *l'hypothèse* selon laquelle ses choix participaient essentiellement d'une logique financière.

Pour nous prouver combien nous avons tort d'imaginer que ses choix puissent être guidés par une telle logique, l'homme d'affaires choisit de reprendre les exemples précédents en détaillant son processus de décision. Il fit par ailleurs apparaître ce qu'auraient pu être ses décisions s'il avait suivi une logique financière, et les arguments plus particuliers qui avaient orienté ses choix. Nous étions alors dans le vif du sujet.

Il nous fallait cependant prendre bien soin qu'une affirmation d'une telle nature ne fut reçue comme une agression par notre interlocuteur.

Aussi, soupesions-nous longuement le risque de ne pas sembler pertinent en énonçant notre "hypothèse détonante". Mais son usage pouvait s'avérer judicieux, car il arrivait que nous suscitions ainsi une réaction qui, comme dans notre exemple, nous paraissait - sur le vif - originale et riche d'enseignements pour nos recherches.

II.3. Des entretiens disparates

En relisant les observations que nous avons notées en route, voici ce qui se dégage des entretiens successifs auxquels nous nous sommes livrés.

Le discours stratégique

Une grande partie de l'entretien était souvent consacrée à des discours généraux que l'homme d'affaires tenait pour décrire la stratégie de son entreprise. On y entendait parler par exemple de mondialisation et de globalisation des activités, de taille critique, de croissance externe ou interne, du potentiel du Sud-Est asiatique et autres thèmes repris dans les revues économiques ou les ouvrages de "management".

Après avoir abordé ces thèmes généraux, les hommes d'affaires tenaient chacun des propos différents. C'est pourquoi nous rapportons ci-après quelques extraits d'entretiens.

Extraits de quatre entretiens

* *Un premier homme d'affaires* commence par développer les thèmes qui lui semblent essentiels aujourd'hui dans le management d'une entreprise:

- " - une bonne gestion basée sur le contrôle des dépenses et des investissements;
- une vision stratégique s'appuyant sur une bonne connaissance du marché et de la concurrence. En effet, pendant trop longtemps en France, les entreprises ont fabriqué des produits d'un très bon niveau technologique mais ne disposant que d'un maigre marché. Par ailleurs l'examen de la concurrence permet à l'entreprise d'évaluer son influence et sa marge de manoeuvre sur le marché tout en préparant de futures acquisitions;

- une sensibilité au climat social de l'entreprise qui ne peut s'acquérir qu'au cours d'une carrière sur le terrain."

Plus loin, il insista sur le nombre élevé de créations d'entreprises dans l'après-guerre, qu'il expliqua par plusieurs raisons: "D'une part tout se vendait facilement, la reconstruction générant un important marché. D'autre part, que pouvaient perdre des individus à créer leur affaire, eux qui avaient cotoyé le risque pendant les années de guerre et connu des destins aléatoires? " Enfin, l'homme d'affaires s'attacha à décrire l'état d'esprit et le moral de ces industriels français qui voulaient revenir sur l'humiliation de l'effondrement de la France en 1939 en montrant qu'ils valaient bien leurs homologues anglais ou américains.

Au cours de l'entretien, il nous déclara que la croissance de toute entreprise dépendait de sa capacité à lever des capitaux. Lui-même, depuis plusieurs années, s'était attaché à réussir l'ouverture du capital de son entreprise, autrefois familial, à d'autres investisseurs. Le groupe avait ainsi pu accélérer considérablement la croissance de son chiffre d'affaires.

Il nous confia alors qu'il avait été particulièrement sensibilisé au début de sa carrière à la nécessité d'apports en capital. Alors dirigeant d'une filiale d'un grand groupe industriel, il avait déployé de multiples efforts pour développer sa filiale, restés vains faute de capitaux accordés par le groupe.

* *Un deuxième homme d'affaires* distingue deux catégories de stratégies:

" - les stratégies classiques qui ne s'articulent qu'autour d'un nombre limité d'activités et de métiers. On range par exemple dans cette catégorie la stratégie de R. Maxwell dont les activités appartiennent toutes aux secteurs de l'édition ou de la communication;

- les stratégies plus opportunistes des capitalistes "infidèles à leurs métiers et à leurs actifs", qui n'hésitent pas à revendre une activité à laquelle ils ont fait atteindre la valeur marchande maximale pour investir dans un secteur différent."

Dans ce deuxième cas, il souligna l'importance de disposer d'un réseau d'informations et de relations. D'ailleurs lui-même considère que le renseignement est aujourd'hui devenu un élément clé du fonctionnement des affaires et un objet d'échange. Son réseau est le seul moyen qui lui permette d'obtenir ces précieuses informations.

Plus tard, alors que nous lui demandions s'il accepterait de nous recommander auprès d'autres hommes d'affaires, il se mit à projeter devant nous la dynamique de son réseau. Par exemple, nous nous sommes vu conseiller par lui, que nous nommerons A, de téléphoner de sa part et sans oublier d'évoquer notre entretien passé avec B, à C pour qu'il nous introduise auprès de D.

Par ailleurs, nous prodiguer ses recommandations semblait être pour notre interlocuteur l'occasion de brosser brièvement le portrait de tel ou tel. Certains portraits nous apparaissaient proches, riches et colorés, tandis que d'autres demeuraient plus lointains, estompés et figés.

En outre, nous avons observé sur un exemple précis que cet homme d'affaires avait bien utilisé pour son propre usage les renseignements qu'il nous fournissait sur d'autres.

En l'occurrence, il s'agissait pour lui d'accéder en confiance à tel grand banquier anglais. Sachant celui-ci épris de sports hippiques, le Français avait pris la précaution de se renseigner sur les chevaux de l'Anglais. Ainsi lorsque le premier arriva dans le bureau du second, il ne manqua pas de prêter attention aux gravures qui en décoraient les murs. Il s'ensuit un échange de ce type :

"Je vois que vous vous intéressez aux chevaux. Ceci est l'arrivée du derby d'Epson 1947, Owen Tudor est première", dit l'Anglais.

"Mais seulement deuxième en 48 à Ascot Heath, je crois", lui répondit son hôte.

Et à cette remarque, pourtant fort éloignée du sujet, le grand banquier anglais reconnut dans son visiteur un homme à qui l'on pouvait parler affaires, si l'on en croit le récit que nous fit celui-ci de cette scène.

* *Un troisième homme d'affaires* insista d'abord sur le phénomène de création et de reprise d'entreprises: "L'industrie française se doit de trouver des solutions au problème de la reprise des petites et moyennes entreprises créées après la deuxième guerre mondiale et dont les dirigeants ont dépassé l'âge de la retraite. Il est donc devenu possible", nous expliqua-t-il, "de reprendre une entreprise pour bâtir rapidement un empire", et de nous citer en exemple les noms de V. Bolloré et B. Arnault.

Comme nous lui demandions pourquoi ces hommes d'affaires se lançaient dans la reprise d'entreprises en difficulté, il nous fournit l'exemple d'un ami qui venait de racheter une fabrique d'emballages en faillite.

Cet ami était né dans une famille modeste et avait suivi des études sans histoires. Il était devenu cadre supérieur dans une grande entreprise alors que certaines branches éloignées de la famille, fortunées à la naissance avaient réussi à faire fructifier leur capital. Un jour, il fit le calcul de la somme qu'il pourrait raisonnablement économiser en tant que salarié jusqu'à la retraite, et découvrit que cette somme était minime face à la fortune de sa famille éloignée. Il décida alors de racheter une entreprise et rechercha une bonne opportunité.

* *Un quatrième homme d'affaires* s'attacha à décrire le mode d'organisation optimal d'une entreprise: "par centres de profits autonomes. En effet aujourd'hui, alors qu'il est impératif de comprendre finement les marchés et d'encadrer au mieux les hommes, il n'est plus concevable de placer un Français à la tête des principales filiales d'un groupe international.

Par ailleurs, les différents secteurs du groupe commercialisent des produits bien différents nécessitant des profils d'hommes variés: «la pharmacie vend de la matière grise, les parfums et cosmétiques du rêve et les biotechnologies la maîtrise d'un processus industriel». Une organisation en centres de profits laisse un maximum d'autonomie à chaque niveau et permet de tirer le meilleur parti des hommes. Les entreprises devront donc tendre vers une organisation de type «cellulaire» ", nous exposa-t-il.

Sa connaissance de la biologie lui avait par ailleurs appris d'une part que "ce sont les points illogiques qui font les mutations et les mutations qui font les grands changements", et d'autre part que "la biologie, contrairement à la chimie, ne peut s'écrire sous la forme d'équations"; il nous dit s'inspirer de ces deux règles dans les choix qu'il avait à faire.

Ainsi, comme ces quatre exemples le montrent, les entretiens étaient d'un contenu varié. Au delà des discours stratégiques, une deuxième partie de l'entretien recélait en général des moments plus intenses. Selon les cas, ces moments se présentaient assez tôt au cours de l'entretien ou au contraire n'apparaissaient qu'à la fin.

Les deux dernières minutes

En particulier, les deux dernières minutes étaient régulièrement l'occasion d'observations intéressantes.

Alors que nous étions prêts à prendre congé et déjà debouts, l'homme d'affaires nous tenait spontanément des propos inattendus. Cette situation ainsi que le ton particulier employé pendant ces instants retenaient notre attention.

Par exemple, un homme d'affaires qui venait de nous exposer ses théories sur la croissance externe, nous expliqua sur le pas de la porte, alors qu'il était fort tard, qu'il se trouvait de toutes façons contraint à cette croissance externe. Sans cette croissance, il se trouverait bientôt avec mille personnes en trop. Il nous dit alors que l'enjeu de son travail était de conserver un emploi à ces personnes. Il nous sembla discerner une incertitude et une angoisse qui contrastaient avec l'assurance manifestée dans l'exposé des théories précédentes.

Un autre homme d'affaires qui poursuivait sa carrière dans des activités industrielles, particulièrement traditionnelles et peu innovantes, nous livra dans les deux dernières minutes et sans cacher son enthousiasme, qu'il participait parallèlement à la création d'une société de capital risque en Amérique Latine.

De tels éléments de mise en scène pourraient paraître incongrus. Mais il s'en dégagait l'impression qu'alors notre interlocuteur nous faisait part de ses préoccupations du moment, ou évoquait l'activité dans laquelle il s'impliquait tout particulièrement. Cela nous semblait d'autant plus probable que de telles scènes se reproduisaient régulièrement et dans les mêmes conditions.

A ce stade, depuis les lectures jusqu'à l'analyse des entretiens, nous disposions d'un matériau abondant : il s'agissait désormais d'en tirer parti au mieux pour tenter de trouver une façon de saisir la logique des choix des grands hommes d'affaires.

III. LES REPONSES DES APPROCHES CLASSIQUES

Les flots d'information rassemblés jusqu'ici nous apportaient bon nombre d'exemples de choix de grands hommes d'affaires et de récits sur les conditions dans lesquelles ceux-ci avaient été effectués. Pour mieux saisir la logique qui avait présidé à ces décisions, nous souhaitons désormais mettre en évidence une façon de considérer ces choix qui nous en montre à chaque fois la vraisemblance et nous les fasse apparaître naturels.

III.1. L'économie générale

Pour ce faire, nous fîmes d'abord appel à des notions d'économie générale.

Par exemple, il semble naturel que les grands hommes d'affaires choisissent d'investir dans des secteurs en croissance, porteurs d'avenir. Ainsi s'analyserait le cas de F. Bouygues lorsqu'il investit dans la communication en rachetant la chaîne TF1.

Mais ils peuvent aussi développer leurs activités dans des secteurs en régression. C'est ce que décrit, dans le textile-habillement, le rapport Jollès-Bounine au Ministre de l'Industrie² : si ce secteur est souvent présenté comme en prise à de sérieuses difficultés notamment en France, on y trouve pourtant des entreprises qui s'y développent. Ainsi en avons-nous visité une qui, après trois années d'existence, dégageait 50 millions de francs de résultat, pour un chiffre d'affaires de 250 millions.

A l'inverse, même dans des secteurs en croissance, nous avons relevé des choix non pas d'investissement mais de retrait du secteur. En 1965, R. Martin, Président de Pont-à-Mousson, décide de désengager l'entreprise de ses activités dans la sidérurgie. Pourtant, selon les analystes de ce secteur, les raisonnements d'économie générale conduisaient à

² Bounine (J.) et Jollès (G.), Un projet pour le textile-habillement français, *rapport à Monsieur le Ministre de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire* (nov. 1989)

estimer que les années à venir seraient favorables ; c'est d'ailleurs ce qui s'est confirmé au cours de la décennie suivante.

Il semble donc que certains choix de grands hommes d'affaires demeurent peu naturels si l'on s'en tient à la considération d'éléments d'économie générale.

III.2. La micro-économie

Nous avons donc tenté de compléter ceux-ci en prenant mieux en compte dans chaque cas, des éléments plus caractéristiques de la situation précise de l'entreprise considérée. Tel est le propos des raisonnements micro-économiques, qui représentent chacune des décisions prises comme le résultat d'une optimisation appropriée, en fonction de l'information disponible.

Naturellement, l'information disponible peut s'avérer insuffisante pour déterminer la décision. Ainsi est-il difficile de prévoir que Robert Maxwell va investir à Budapest jusqu'à ce qu'il achète 40 % des parts du Magyar Hirlap, journal officiel hongrois, en octobre 1989, dans une situation d'instabilité historique générale.

Mais surtout, l'information disponible peut conduire à s'attendre à la décision inverse de celle que prend l'homme d'affaires. Détaillons l'exemple de la décision de V. Bolloré de reprendre une papeterie au bord de la faillite. Tous les observateurs concluaient que l'entreprise n'avait aucun avenir : une première tentative de reprise avait déjà échoué ; les banquiers ne voulaient plus prêter ; enfin il n'y avait aucun candidat. Pourtant V. Bolloré a décidé de reprendre cette société. Y avait-il un aspect particulier à la situation de V. Bolloré qui nous permette d'expliquer que, bien que l'examen de la situation de l'entreprise ne lui prêle aucun avenir, il ait choisi de la reprendre ?

Pour appréhender les aspects particuliers de la situation d'un acteur dans l'élaboration de ses choix, un outil nous est proposé, conçu à cet effet : le modèle du personnage.

III.3. Le modèle du personnage

Nous désignons ainsi un modèle économique mis au point par les chercheurs en gestion de l'Ecole des Mines et de l'Ecole Polytechnique pour appréhender le comportement des agents économiques jusque dans leur logique *locale*. Ce modèle repose sur le principe selon lequel chaque agent économique règle ses choix afin d'optimiser les critères sur lesquels il se sent jugé. Ces critères sont par exemple attachés à la fonction de l'agent économique : ainsi nous fut enseigné comment la logique du fabricant, dans l'entreprise, le conduit à rechercher la baisse du coût de production, et donc à souhaiter fabriquer le même produit aussi durablement que possible.

On aperçoit sur un tel exemple comment l'agent économique peut se voir dicter son "personnage" par des critères qui s'attachent en particulier à sa fonction.

Munis de ce modèle, examinons à nouveau le cas de Roger Martin et de la décision qu'il prit de désengager Pont-à-Mousson de ses participations sidérurgiques.

Il semble qu'apparaisse encore une difficulté. En effet, embauché pour développer les participations de Pont-à-Mousson, porté à la présidence par les grands actionnaires pour assurer la pérennité de la Compagnie et avec elle de l'histoire dont elle est chargée, Roger Martin décide pourtant de se séparer de la moitié des activités de l'entreprise (en termes de chiffre d'affaires). Et partant, sa décision va à l'encontre des objectifs assignés à son personnage.

Aussi bien, derrière cette première difficulté, soulevée par l'image du modèle du personnage, semble s'en profiler une deuxième.

Roger Martin n'est, pour reprendre les termes d'une des personnes que nous avons rencontrées, que "le premier d'une nouvelle race de capitalistes, qui ne se montrent pas amoureux de leurs actifs". Plus récemment, un homme d'affaires comme Carlo De Benedetti ne semble pas avoir d'états d'âme à s'emparer d'activités agro-alimentaires, ni à les revendre tandis qu'il prend le contrôle de Valéo, pour demain le céder peut-être. A de tels mouvements, nous ne sommes pas indifférents, dans la mesure où ils peuvent avoir des conséquences qui entrent dans le champ des préoccupations de la puissance publique.

Il ne nous suffit donc pas de saisir la logique de Carlo De Benedetti lorsqu'il gère Valéo, en tant qu'actionnaire de référence de cette société. Il nous faut aussi nous soucier du fait qu'il puisse quitter ce personnage pour en jouer un autre ; et l'on voit mal comment un modèle qui cernerait simplement la logique de chacun des personnages pourrait permettre d'appréhender le choix de se séparer des uns ou d'investir les autres.

Nous l'éprouvons à travers ces difficultés : force est de constater que subsistent des choix mal appréhendés, peu naturels : leur logique demeure obscure malgré l'éclairage des analyses usuelles.

A ce stade, que faire ?

Nous avons alors tenté, au travers de l'information recueillie, de déceler une grille d'analyse qui apporte une interprétation vraisemblable aux choix mal expliqués par les approches classiques. Nous exposerons cette grille en identifiant quatre axes qui nous sont apparus à plusieurs reprises pouvoir guider et ordonner nos observations: le réseau, le passé, la patrie et la famille des grands hommes d'affaires.

IV. EBAUCHE D'UNE GRILLE D'ANALYSE AUTOUR DE QUATRE AXES PRINCIPAUX

IV.1. Les réseaux

En premier lieu, revenons à ces réseaux dont certains contours se sont dessinés au cours de nos entretiens successifs.

Par exemple, le deuxième homme d'affaires dont nous avons rapporté certains propos nous a affirmé qu'il était indispensable aujourd'hui de développer une stratégie de renseignement via un réseau, pour mener à bien une stratégie "opportuniste". Le réseau constitue alors, pour l'homme d'affaires, à la fois une source d'informations privilégiées intervenant dans la formation de ses décisions et un moyen d'action conditionnant leur mise en oeuvre.

Comment le réseau fonctionne-t-il ? Ainsi que l'ont mis en évidence J.C. Barbant et P. Chanut³, un réseau est constitué de membres ayant en commun une caractéristique qui scelle leur appartenance. Le réseau est employé comme vecteur d'informations variées, mais toujours étrangères au principe constitutif du réseau. De la sorte, ce principe fondateur n'est pas mis en jeu lors de ces échanges, ce qui permet d'éviter que soient fragilisés les liens qui unissent ses membres.

Comme nous l'avons observé, il n'est pas rare qu'un homme d'affaires exerce plusieurs fonctions à la fois et étende ainsi les ramifications de son réseau.

Parmi les financiers, les exemples sont nombreux, dans la mesure où siéger dans plusieurs conseils d'administration est pour un grand banquier l'occasion de se tenir informé des métiers de ses clients industriels ; mais cela semble simplement faire partie de son rôle

³ J.C. Barbant et P. Chanut, Les réseaux créateurs de richesses, *Annales des Mines, série Gérer et Comprendre* n° 15 (juin 1989)

de banquier. En revanche, ce simple cadre est largement dépassé lorsque B. Esambert, par ailleurs Président de la Compagnie Financière E. de Rothschild est aussi sollicité pour désigner l'avenir de l'électronique française, ou plus tard pour animer les Groupes d'Etudes et de Mobilisation, ou encore prendre la présidence du Conseil d'Administration de l'Ecole polytechnique.

Dans de tels cas, plusieurs fonctions se superposent, ouvrant chacune sur un réseau qui s'établit sur un principe différent. Cette coïncidence ne manque pas d'influer sur les décisions et les actions de l'homme d'affaires, dès lors qu'il jouera du réseau que lui procure l'une de ses fonctions pour mieux en exercer une autre.

Aussi bien de telles coïncidences ne se limitent-elles pas aux fonctions que l'homme d'affaires exerce simultanément, mais peuvent aussi faire intervenir ses fonctions passées.

IV.2. Le passé

Par exemple, réexaminons sous cet angle la décision de l'homme d'affaires, que nous avons rapportée plus haut, de s'intéresser à des opérations de capital risque en Amérique Latine : cette attention particulière ne nous apparaît-elle pas sous un jour plus vraisemblable dès lors que l'on considère que cet homme assurait, bien auparavant, au sein du groupe qu'il dirige aujourd'hui, la Direction financière de la filiale brésilienne à Sao Paolo ?

Mais en dehors de leurs fonctions successives, il est d'autres modes de manifestation du passé dans les choix des grands hommes d'affaires.

Si nous reprenons notre premier exemple d'entretien, nous remarquons que la discontinuité majeure que cet homme d'affaires a imprimée à la tête de son groupe pour assurer sa croissance, à savoir l'ouverture du capital familial, est le reflet d'une expérience passée au cours de laquelle il avait manqué de capitaux propres.

De même nous pouvons observer que le mode d'organisation cellulaire de l'entreprise préconisé par notre quatrième homme d'affaires comme sa gestion des affaires par "points illogiques" et "mutations" semblent directement transposés à partir de son expérience en biologie.

Enfin, s'agissant de la décision de Roger Martin de désengager Pont-à-Mousson de ses participations sidérurgiques que nous avons déjà évoquée, Roger Martin rapporte dans ses mémoires⁴ qu'il fut guidé dans ces restructurations par le "souci de l'ordre" dont il avait été pénétré en observant sa grand-mère ranger les pots de confiture, dans son enfance.

IV.3. La patrie

De façon analogue, revenons sur la décision de Robert Maxwell de prendre une participation dans le journal hongrois Magyar Hirlap : n'apparaît-elle pas plus vraisemblable dès lors que l'on considère que R. Maxwell, citoyen britannique et patron d'un vaste empire de presse, est né en Ruthénie et a dû quitter Budapest pendant la dernière guerre mondiale ?

Ainsi la patrie de l'hommes d'affaires semble-t-elle figurer parmi les axes qui nous aident à saisir la logique de ses choix.

C'est un signe qui nous guide aussi lorsque l'on examine la décision de V. Bolloré de racheter une papeterie au bord de la faillite : exilé à Paris où il est cadre dans une banque, V. Bolloré retourne ainsi à sa Bretagne natale.

IV.4. La famille

Plus précisément, Vincent Bolloré rentre au pays pour "sauver son nom dans sa région", selon le mot d'un homme d'affaires que nous avons rencontré et qui se trouvait très lié à sa famille. Car en effet, c'est la papeterie familiale qu'il reprend, celle qui porte son nom et qui avait grandi en même temps que lui. Sur cet exemple, nous distinguons un nouvel axe de notre grille d'analyse issu du passé de l'homme d'affaires : il s'agit de son nom, ou plus précisément de la continuité familiale qu'il reflète.

⁴ **Martin (R.)**, Patron de droit divin..., *NRF*

C'est un axe que nous retrouvons sur un autre exemple, celui-ci *a contrario* : en 1990 les journaux annoncent l'intention d'E. de Rothschild de vendre sa Compagnie financière ; mais cette annonce est sans suite : ce nom est celui d'illustres banquiers depuis près de deux siècles et de fait, il ne quitte pas la banque.

La permanence de la famille de l'homme d'affaires à travers le temps est un signe qu'il ne nous semble pas falloir limiter au passé. Considérer que l'homme d'affaires se soucie de préparer l'avenir de sa famille peut nous faire apparaître certaines de ses décisions comme plus naturelles. Par exemple, c'est ce que nous suggère A. Routier⁵ pour appréhender les choix opérés par C. De Benedetti depuis quelque temps : celui-ci aurait entamé une réorganisation de ses participations, abandonnant sa position d'actionnaire de référence (concept dont il s'attribue l'invention et dont il avait fait le fer de lance de sa politique d'acquisitions) pour un contrôle plus strict qu'il puisse, le cas échéant, transmettre à ses trois fils.

* *
*

A travers ces quelques exemples, nous voyons émerger quatre axes qui nous guident dans l'appréhension des décisions d'un grand homme d'affaires : ses *réseaux*, les éléments de son *passé*, la *patrie* qu'il se reconnaît et sa *famille* sont autant de traits particuliers dont la considération nous permet de mieux saisir la logique de certains de ses choix.

Ces axes ont en commun de recouvrir chaque fois des caractères singuliers de l'homme d'affaires considéré : coïncidence de plusieurs fonctions en la même personne, permanence de cette personne à travers le temps, attributs spécifiques de cette personne (tel le réseau et le rattachement à un pays ou à une famille). Ainsi avons-nous mis en lumière au cours des exemples précédents différentes facettes d'une seule et même réalité que nous devons nommer *la personne* de l'homme d'affaires, cette personne que constitue précisément la singulière association de tous ces caractères.

Nous constatons donc que certains choix de grands hommes d'affaires, qui demeurent étranges lorsqu'on les examine seulement à travers les modèles économiques usuels, paraissent plus vraisemblables dès lors que l'on considère la singularité des *personnes* qui les effectuent, notamment en la déclinant selon les quatre axes cités.

⁵ A. Routier, *l'Expansion*, 1989

EPILOGUE

A travers les pages qui précèdent, nous avons montré que pour saisir la logique des choix d'un grand homme d'affaires, et outre les raisonnements proposés par les modèles économiques classiques, l'on ne pouvait se passer de considérer sa personne même, notion que nous avons déclinée ci-dessus selon les quatre axes que sont ses réseaux, son passé, sa famille et son nom, sa patrie.

Déjà A. Detoef, dans ses *Propos d'un confiseur*⁶, ne manquait pas de montrer, en dressant le portrait d'industriels de nationalités diverses, combien leur logique pouvait se révéler différente dans la conduite de leurs affaires selon qu'il s'agissait par exemple d'un Allemand, d'un Anglais ou d'un Français. Aujourd'hui, à l'heure de l'économie européenne, la nécessité ne semble que plus impérieuse de tenir compte de la diversité des logiques d'hommes d'affaires de nationalités aussi variées qu'anglaise, espagnole, ou hollandaise, voire hongroise ou roumaine, pour quiconque, homme d'affaires ou haut fonctionnaire, peut être amené à traiter directement ou non avec eux.

Déboucher sur de telles perspectives est sans doute peu satisfaisant pour nos esprits d'ingénieurs, portés à décrire les phénomènes par la modélisation des mécanismes, qu'il s'agisse des mouvements de l'économie comme de la nature. C'est bien d'ailleurs dans une telle démarche que s'est illustré le Professeur M. Allais, lauréat du Prix Nobel d'Economie en 1989, et professeur à l'Ecole des mines de Paris, en représentant le comportement d'un acteur économique comme le résultat de la maximisation d'une certaine fonction - disons son "profit".

Aussi, avant de conclure, nous faut-il souligner combien la manifestation d'un tel rôle de la *personne* est pourtant cohérente avec les évolutions actuelles de la vie industrielle.

Celles-ci semblent en effet marquées par l'augmentation de la fréquence des changements, et partant par le rôle croissant dévolu à l'imprévisible. Au travers de nos

⁶ Detoef (A.), *Propos d'O.L. Barenton confiseur*, Les Editions d'Organisation

lectures et au cours de nos rencontres, il nous a semblé déceler quelques manifestations de telles évolutions : c'est ce que nous abordons ci-dessous, et ce successivement depuis deux points de vue.

Du point de vue du décideur, il est désormais banal de souligner combien l'environnement se montre de plus en plus imprévisible : citons l'exemple trivial des fluctuations des devises, qui ne manquent pas d'affecter les comptes des entreprises commerçant avec l'étranger.

Or si en avenir certain, des travaux relevant des théories de la décision ont montré comment élaborer des critères de choix objectifs ; si en avenir au moins probabilisable, on s'efforce de se ramener au cadre précédent en considérant des moyennes ; en revanche en avenir incertain, la science reste muette.

Il y eut bien une tentative, conduite par l'Ecole américaine, de formaliser une logique de choix en avenir incertain, qui aboutit à l'axiomatique de Savage. Mais celle-ci fut mise à mal par certains travaux du Professeur Allais lui-même, qui connurent un grand retentissement sous le nom de Paradoxe d'Allais : celui-là même qui, jusque-là, nous avait montré la portée de la modélisation en économie, achève en concluant qu'en avenir incertain, il n'y a pas de rationalité possible dans les choix.

Sans critères objectifs, les choix des agents économiques deviennent nécessairement subjectifs. Il est donc laissé place à la manifestation des traits personnels des "décideurs" dans la conduite de leurs affaires.

Vu d'un autre angle, à l'intérieur de l'entreprise, l'imprévisible et l'augmentation de la fréquence des changements se manifestent dans l'organisation de la production et jusque dans l'activité même de l'ouvrier. Telle est l'évolution que mettent en évidence les travaux de Y. Barraquand et P. Maruani sur *Les ouvriers de haute qualification de demain*⁷ dont ils analysent le métier.

Ils montrent comment ces "nouveaux ouvriers" ont bien moins pour rôle d'accomplir des tâches bien définies voire répétitives, que d'assurer la conduite d'une machine ou d'un procédé complexe, c'est-à-dire de réagir habilement à des situations imprévues. A la tête d'équipements de plus en plus sophistiqués, dont les pannes sont à la fois plus inattendues et

⁷ Maruani (P.) et Barraquand (Y.), *Les ouvriers de haute qualification de demain, mémoire de 3^{ème} année à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris*

plus coûteuses - voire dangereuses - l'ouvrier doit prendre des décisions sans avoir la possibilité - le temps - de recourir à sa hiérarchie. De fait, l'ouvrier, ou plutôt l' "opérateur", se trouve ainsi placé dans un rôle *individuel* dans son usine.

Partant, lorsque A. Riboud, Président Directeur Général de BSN, écrit son rapport au Premier Ministre intitulé *Modernisation, mode d'emploi*⁸, il insiste sur le fait que, pour mener à bien la modernisation des entreprises industrielles aujourd'hui, il faut toujours se soucier de la *singularité* des situations considérées. C'est d'ailleurs ce que reflète la forme même qu'emploie l'auteur et qu'il souligne pour s'en excuser auprès du lecteur de son "mode d'emploi" : car pour l'écrire, il a recours essentiellement à une suite nombreuse de descriptions de situations particulières.

Un tel procédé évoque la façon dont F. Braudel décrit le fonctionnement de l'économie du XV^{ème} au XVIII^{ème} siècles, dans *Civilisation Matérielle, Economie et Capitalisme*⁹. Cet ouvrage contient en effet une myriade de récits de situations particulières, retraçant les préoccupations et les moyens mis en oeuvre par autant d'acteurs. Mais qu'ont de commun l'univers décrit par F. Braudel et celui dont traite A. Riboud ?

Il s'agit, nous semble-t-il, du rôle primordial qu'y tiennent commerce et finance, l'activité du monde industriel étant elle-même soumise aux objectifs de nature commerciale, voire financière. Par exemple, c'est bien ce que l'on constate jusque dans la situation de l'ouvrier en usine : le point de vue du fabricant (dont l'efficacité comme la stabilité devraient conduire à ne produire qu'un seul modèle) est dominé par l'impératif commercial (vendre des modèles tous différents pour s'adapter aux souhaits des clients). Ainsi la règle du modèle uniforme ("le client peut acquérir une voiture de la couleur de son choix, pourvu qu'elle soit noire" disait Ford à propos de son fameux modèle T) est-elle remplacée désormais par celle des "zéros olympiques" : O stock, O délai, etc... ; en résultent les changements fréquents et les situations imprévisibles pour le producteur que nous avons décrits plus haut^{7,8}.

S'il fallait situer dans l'Histoire des idées ce virage qui marque le passage du monde décrit par Braudel à celui que nous connaissons encore il y a peu, nous nous risquerions à le placer entre Balzac et Zola. Chez Balzac, les personnages - aux préoccupations souvent économiques au demeurant - semblent dotés de tous les attributs des *personnes*, au sens que nous avons employé plus haut. Zola, au contraire, chef de file de l'Ecole du Naturalisme se proposait de montrer l'homme soumis à des mécanismes analogues à ceux qui gouvernent la

⁸ Riboud (A.), *Modernisation, mode d'emploi, Rapport au Premier ministre, 10/18*

⁹ Braudel (F.), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, Armand Colin*

nature, ce que reflète le destin de ses personnages, qui vont même jusqu'à être soumis aux exigences d'un objet, la Bête humaine, hissée au rang de personnage.

Que s'est-il donc passé dans l'économie du début à la fin du XIX^{ème} siècle ?

Le développement du machinisme et l'essor considérable qui en résulta ont pu, semble-t-il, faire penser que le fonctionnement de l'économie se réduisait à l'enchaînement de mécanismes. Tandis qu'aujourd'hui, l'on redécouvre le rôle des personnes, cohérent avec la nouvelle vigueur des impératifs commerciaux.

L'Etat face aux personnes

Perplexes devant les conséquences de nos analyses nous exposerons enfin deux réflexions sur le rôle de l'Etat face aux personnes.

En premier lieu, il semblerait résulter des développements précédents que le fonctionnaire ne peut plus faire abstraction de la singularité des personnes lorsqu'il se soucie d'économie, et en particulier qu'il tente de saisir la logique des choix des grands hommes d'affaires.

Cependant, est-il légitime pour un fonctionnaire de chercher à mieux connaître les personnes ? Cela semblerait peu satisfaisant dans la mesure où, dans la droite ligne issue de la Révolution française, notre République se fonde sur le principe d'égalité des hommes en droit, et donc sur des lois anonymes qu'il convient d'appliquer à tous d'une façon semblable.

Ce n'est pourtant pas par incapacité des fonctionnaires à se renseigner sur les conditions singulières liées aux personnes. Et l'on ne s'étonne pas que l'on confie à un réseau diplomatique le rôle de répondre à de telles préoccupations concernant des interlocuteurs étrangers qu'il doit donc bien connaître. Mais ce qu'il sait faire dans le reste du monde, l'Etat se l'interdit sur son territoire : de telles pratiques ne sauraient y être institutionnalisées et l'imaginer même laisse entrevoir des intimités coupables.

Enfin, nous avons proposé de compléter les approches économiques usuelles par la considération des singularités des situations envisagées, ce qui nous est apparu nécessaire, et sans doute au delà même du cas des grands hommes d'affaires.

Ceci ne manquera pas de nous laisser l'impression que nous sommes désormais condamnés à nous noyer dans une mer de détails : ne serait-il pas possible de nous référer, pour étudier une situation économique, à un cadre général ?

Les exemples des oeuvres de F. Braudel ou d'H. de Balzac, empruntés aux champs de l'histoire ou du roman, nous ont montré en effet la possibilité de saisir à travers une myriade de récits singuliers un panorama des façons de faire de l'époque dont elles traitent.

Conclusion

Dans les développements précédents nous avons isolé quatre axes pouvant guider l'analyse des choix des grands hommes d'affaires, hors du champ des approches classiques, parmi lesquels figure la patrie - dont la pertinence est renforcée à l'heure de la construction européenne dans une économie internationale -, qui est pourtant largement ignorée dans les approches classiques. Ces quatre axes ne forment certes pas un modèle de description de la logique des choix des grands hommes d'affaires, mais constituent l'ébauche d'une grille de lecture.

Ce faisant, la notion déterminante dégagée ici est celle de la personne, coïncidence et permanence d'une réalité unique et singulière, dont nous avons pu étudier plusieurs facettes. Aussi n'est-il pas étonnant que nous n'ayons pu réduire ces personnes, uniques et singulières, à un modèle permettant d'expliquer la logique de leurs choix.

Il s'agirait donc, au-delà de notre grille de lecture, de broser une fresque qui rende compte des singularités des hommes d'affaires et de la logique de leurs choix. L'exemple des oeuvres de F. Braudel et d'H. de Balzac nous semble en effet désigner la possibilité d'une telle autre façon d'appréhender la vie économique, qui ne relève d'un discours ni psychologique ni sociologique, mais qui annonce une nouvelle *Comédie Humaine*, ciment des singularités des décideurs du monde économique et industriel.

Annexe 1: PERSONNES AYANT ACCEPTE DE NOUS RECEVOIR

Barberis (P.), Vice-Président d'AXA

Beffa (J.-L.), Président Directeur Général de Saint-Gobain

Benedetti (C. De), Président d'Olivetti SpA

Benedetti (R. De), General Manager de Cofide

Calzaroni (J.-F.), conseiller en communication du groupe Bolloré, DGM conseil

Coste (E.), Président de Delattre-Levivier

Dalle (F.), Président du Comité Stratégique de l'Oréal

Dehecq (J.-F.), Président Directeur Général de Sanofi

Duchesne (Y.), Partner de Mc Kinsey Paris

Elallouf (M.), Président de P.P.I.

Esambert (B.), Président Directeur Général de la Cie Financière Edmond de Rothschild

Folz (J.-M.), Directeur Général de Péchiney

Frasca (G.), Président Directeur Général de Fiat France

Gandois (J.), Président Directeur Général de Péchiney

Halna du Fretay (A.), Président Directeur Général de Labinal

Jollès (G.), ancien Président de Bidermann et auteur du rapport: *un projet pour le textile-habillement français*

L'Hopitault (M.), Président Directeur Général de Effi-FCB

La Martinière (D. Machet de), Président Directeur Général de Gaz et Eaux

Labaste (S.), Vice-President de Bain & Co Paris

Laffitte (P.), Sénateur et Président-Fondateur de Sophia-Antipolis

Levy (R.), Président Directeur Général de Renault

Mariette (D.), Rédactrice en chef déléguée de *Haute Finance* (Groupe Expansion)

Monod (H.), Membre du Conseil de Surveillance de Roussel-Uclaf

Morin (F.), Directeur Général de Paribas

Oury (J.-M.), Directeur de la Compagnie Générale des Eaux

P. de Combret (F.), Associé-Gérant de Lazard Frères et C^{ie}

Prato (D. da), Directeur des Affaires Internationales à la Cie Financière E. de Rothschild

Seillère (E. A.), Président Directeur Général de la CGIP

Trigano (G.), Président Directeur Général du Club Méditerranée

Worms (G.), Directeur Général de la Compagnie Financière de Suez

Annexe 2: SOURCES DOCUMENTAIRES

1. Bibliographie

Bauer (M.), Les 200, comment devient-on un grand patron?, *Seuil*

Boublil (A.), Le soulèvement du sérail, *Albin Michel*

Bounine (J.) et Jollès (G.), Un projet pour le textile-habillement français, *rapport à Monsieur le Ministre de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire (nov. 1989)*

Bower (T.), Maxwell, *Plon*

Braudel (F.), Civilisation matérielle, économie et capitalisme, *Armand Colin*

Chanut (Ph.) et Barbant (J.-C.), Quel rôle joue encore la fabrication dans la création de richesses?, *mémoire de 3^{ème} année à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris*

d'Iribarne (Ph.), La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales, *Editions du Seuil*

de Fouchier (J.), La banque et la vie, *Odile Jacob*

Delpeuch (J.-L.) et Lauvergeon (A.), Sur les traces des dirigeants - La vie du chef dans les grandes entreprises, *Calmann-Lévy*

Detoeuf (A.), Propos d'O.L. Barenton confiseur, *Les Editions d'Organisation*

Dixneuf (P.) et Naouri (J.-Y.), Les nouvelles règles du jeu de l'investissement, *revue Gérer et Comprendre n°10 (série trimestrielle des Annales des Mines)*

Friedman (A.), Agnelli, l'argent et la politique en Italie, *Rivages*

Haines (J.), L'incroyable Monsieur Maxwell, *Editions Odile Jacob*

Martin (R.), Patron de droit divin..., *NRF*

Maruani (P.) et Barraquand (Y.), Les ouvriers de haute qualification de demain, *mémoire de 3^{ème} année à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris*

Metz-Larue (S.) et Barthélémy (B.), Les OPA, et après ?, *mémoire de 3^{ème} année à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris*

Moussa (P.), La roue de la fortune, *Fayard*

Moyet (S.), Les commandeurs, *Stock*

Parkinson (C.N.), Parkinson's law or the pursuit of progress, *Penguin Books*

Peters (T.) et Waterman (R.), Le prix de l'excellence, *Inter-Editions*

Pochna (M.-F.), Agnelli, l'irrésistible, *Hachette*

Riboud (A.), Modernisation, mode d'emploi, *Rapport au Premier ministre, 10/18*

Routier (A.), La république des loups, *Calmann-Lévy*

Rusinak (M.), Les bons, les brutes et les autres, *Belfond*

Sautier (R.), L'autre façon d'être patron, *Inter-Editions*

Servan Schreiber (J.-L.), Le métier de patron, *Fayard*

2. Périodiques

Quotidiens

Le Monde, Le Figaro - pages économiques, Financial Times, Les Echos, La Tribune de l'Expansion

Hebdomadaires

Le nouvel économiste, L'Express, Le Point, La Vie Française

Mensuels

A pour Affaires économiques, Dynasteurs, L'Expansion, Fortune, L'Usine Nouvelle, L'Entreprise, Challenges

Trimestriels

Haute Finance, McKinsey Quaterly, Gérer et Comprendre (série des Annales des Mines)