

À propos du livre de Michel VILLETTE et Catherine VUILLERMOT: *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 2005

Sous un titre alléchant, le sociologue Michel Villette et l'historienne Catherine Vuillermot nous livrent une réflexion très fine sur les ressorts de la réussite en affaires. Projet impossible, pourrait-on penser, sur un terrain envahi par les discours édifiants ou les charges polémiques. Les auteurs s'en sortent pourtant très bien et démontrent une familiarité sans complaisance avec les hommes d'affaires et leurs pratiques, familiarité rare chez des personnes extérieures à ce monde.

Le recensement de la tradition savante sur le sujet est intéressant, même si tous les auteurs cités ne sont sans doute pas de pertinence égale sur le sujet. On notera l'actualité de Marx, plusieurs fois utilisé par les auteurs, sur les processus d'accumulation primitive du capital. L'approche quantitative était sans doute nécessaire pour renforcer encore la solidité de l'étude; les séries de chiffres, notamment la croissance d'un chiffre d'affaires ou l'appréciation boursière d'une société, ne sont toutefois que des conséquences assez indirectes de la réussite personnelle en affaires et c'est d'ailleurs l'une des leçons importantes de cet ouvrage.

Ce que les auteurs apportent de plus précieux, c'est la substitution d'une grille de lecture à une autre. La critique des biographies autorisées est bien menée, rafraîchissante, indispensable. Comment réussir en affaires? D'abord, ne rien croire de ce qui est raconté

dans ce type de travail, que les auteurs comparent justement à l'historiographie officielle des princes d'antan. Nous voilà renvoyés à la correspondance entre Racine et Boileau, et aux efforts des historiens de cour pour taire les défaites royales. Les auteurs élargissent leur critique à celle des enseignements de stratégie et de marketing, tels qu'ils sont dispensés dans les nombreux endroits où l'on prétend initier la jeunesse aux affaires. La vision, le projet, l'entreprise, la capacité de création et d'innovation, l'énergie pour convaincre ses proches, ses partenaires, ses clients, autant d'expressions convenues qui masquent la réalité, voire l'inversent. Le discours dominant sur les affaires est un discours du *gagnant-gagnant* et du progrès par l'innovation partagée.

Les auteurs prennent ce discours à contre-pied et ils établissent, par une argumentation précise, qu'à la base de la réussite en affaires se trouve la transaction inégale: celle entre deux parties dont l'une détient davantage d'informations que l'autre, dont l'une ne se trompe pas alors que l'autre se trompe, dont l'une évalue correctement des risques que l'autre exagère. Il n'y a, de mon point de vue, rien à ajouter à l'analyse des processus d'affaires telle que les auteurs parviennent à la mener. Ils vont au-delà de la simple analyse d'une transaction réussie, et décrivent les comportements à adopter pour en conserver les profits. Ils insistent sur l'importance des promesses non tenues, et font un fructueux détour par le marché des promesses de la bulle Internet. Vendre à des financiers, puis à des petits porteurs, des promesses de clients, vaut mieux que vendre à des clients absents un produit encore en développement: certains y ont perdu, d'autres y ont gagné... On retrouve la transaction inégale.

L'analyse des ressorts de la réussite en affaires permet aussi de réduire à de justes proportions

deux éléments souvent enflés par les biographies autorisées et l'enseignement officiel: la prise de risque et l'innovation. L'homme d'affaires avisé commence par risquer le moins possible: acheter au plus bas, et de préférence avec l'argent des autres, pour revendre au plus haut et à son profit. Par contre, l'homme d'affaires est lucide et ne s'exagère pas les risques: il sait garder son sang-froid quand d'autres s'affolent. Plusieurs grandes fortunes se sont construites dans un contexte de crise: événements de 1968, retournement économique des années 70, arrivée des socialistes au pouvoir en 1981. On peut ne pas prendre trop de risques soi-même, tout en profitant de la peur des risques chez les autres. Quant à l'innovation, elle procède des affaires davantage qu'elle ne les précède, et elle s'accompagne le plus souvent de négociations avisées.

Les auteurs voient bien cette importance cruciale de la négociation dans les affaires, une négociation qui n'est évidemment pas cet exercice de partage de vision auquel certains semblent croire. Ils parviennent à identifier, dans les moments de fort enrichissement de l'homme d'affaires, et notamment à ses débuts, des négociations rondement menées dans une situation d'information asymétrique: les développements sur Claude Bébear, ou sur le fondateur de Flo, sont pleins d'enseignements. Au détour d'une page, le lecteur découvre cette phrase admirable de Bill Gates: «*Dans les affaires, on n'obtient pas ce qu'on mérite, mais seulement ce qu'on négocie*».

Par contre, je ne suis pas sûr que les auteurs tirent tout le parti de leurs analyses de la négociation dans le portrait qu'ils dressent de l'homme d'affaires. En effet, ils décrivent des caractéristiques communes à la plupart des membres de leur échantillon, mais ces caractéristiques gagneraient sans doute à être hiérarchi-

sées : il n'est pas certain que des expériences familiales antérieures dans l'entreprise, ou une formation exceptionnelle, soient des éléments déterminants. Plus que d'une pratique précoce de la vente, je parlerais d'une pratique de la négociation, ce qui est plus large, et dont découlent selon moi les avantages compétitifs ou l'habileté à séduire un mentor.

Restent les sources, et donc le matériel concret dont ces analyses sont issues. C'était la partie la plus difficile, et elle est très réussie car les auteurs parviennent à exploiter des travaux très différents les uns des autres et à y appliquer leur grille de lecture. Les sources les plus utiles sont les biographies, autorisées ou non, et les entretiens que les auteurs ont pu mener eux-mêmes. La recherche attentive des contradictions, notamment chronologiques, dans l'itinéraire édifiant des biographies autorisées, est un modèle de lecture critique de textes de propagande. Les biographies non autorisées, voire polémiques, présentent des difficultés d'un autre type : il convient d'y rechercher des informations vérifiables, sans se laisser entraîner dans un parti pris. Là encore, les auteurs sont très convaincants. Enfin, l'entretien avec Claude Bébéar conclut brillamment l'ouvrage.

Une analyse intéressante est consacrée au souci d'honorabilité chez les hommes d'affaires, souci qui peut les conduire à masquer ou maquiller les causes réelles de leur fortune. Les auteurs opposent générosité publique et rapacité privée chez certains amateurs de grandes causes sociales qui sous-païent leurs employés ou fournisseurs. La rhétorique sur l'entreprise vertueuse, produite par l'entreprise elle-même et qui irrigue toutes sortes de publications, est aussi un instrument important entre les mains de l'homme d'affaires qui veut durer dans le métier. En bref, voilà un livre à prescrire à tous les étu-

dians qui souhaitent réellement réussir en affaires, c'est-à-dire s'enrichir. Il est à éviter si l'on souhaite conserver quelques illusions sur le sujet.

par **François VALÉRIAN**,
Annales des Mines

LA GOUVERNANCE... AUTREMENT ?

À propos du livre de Michel AGLIETTA et Antoine REBÉRIOUX, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel. 2004.

La souveraineté des actionnaires sur le monde économique est devenue la clé de voûte d'une idéologie dominante, largement relayée par les débats sur la gouvernance des entreprises ; à tel point qu'on en oublie parfois l'importance de la gestion des entreprises. Michel Aglietta et Antoine Rebérioux nous invitent ici à prendre au sérieux les déséquilibres du capitalisme financier – dont les scandales récents ne sont que les manifestations les plus évidentes mais non les plus alarmantes – pour dénoncer le discours ambiant. Et, en affirmant clairement leur point de vue, leur argumentaire fait mouche ! Car on referme le livre passablement préoccupé par les dérives d'un système dont la cohérence apparente se développerait sans justification réelle...

En prenant la gouvernance des sociétés cotées au travers des dispositifs, des procédures et des pratiques qui déterminent l'exercice du pouvoir dans les entreprises, les auteurs montrent d'abord à quel point la logique financière est ancrée dans le monde économique pour promouvoir la suprématie des actionnaires. Or, à bien y regarder, la

shareholder value, la valeur actionnariale, n'est que de construction récente. En 1932, Berle et Means constataient la dispersion du capital des entreprises dont le pouvoir revenait de facto aux managers. La jurisprudence semble pourtant nier cette transformation des entreprises et continue à considérer les actionnaires comme les propriétaires légaux et les contrôleurs légitimes des entreprises. Dès lors, la théorie de l'agence proposait une interprétation séduisante des relations entre des managers cherchant à s'enrichir et des actionnaires en mal d'autorité. Dans cette perspective, le conseil d'administration n'est donc plus un organe stratégique qui accompagne la direction dans ses choix mais un instrument disciplinaire s'attachant à contrôler les mandataires. Mais à quel titre considérer les dirigeants comme des agents des actionnaires ? Si la théorie de l'agence a séduit par sa simplicité, les auteurs démontent en fait sans mal et avec beaucoup d'élégance les arguments avancés. L'argument du profit par exemple : même à considérer que l'entreprise cherche à maximiser son profit, celui-ci ne sert que marginalement à enrichir les actionnaires. L'argument du risque ensuite : les actionnaires n'assument jamais qu'une responsabilité limitée et d'autant plus limitée qu'ils peuvent se retirer bien plus facilement que les salariés. Les théories récentes des coûts de transaction voient d'ailleurs l'entreprise comme un nœud de contrats : elles conduisent de ce fait à souligner la dimension collective de l'entreprise comme un « espace de coordination et de mise en valeur de compétences spécifiques et complémentaires ». Mais là encore, ni la théorie économique ni le droit ne parviennent à saisir l'entreprise autrement que comme un faisceau de contrats (contrat de société et contrats de travail). Or, les auteurs rappellent à juste titre qu'il existe des théories alterna-

tives qui fondent l'entreprise comme une institution, un collectif de travail, et qui permettent de rendre compte des dynamiques cognitives de l'action collective.

Après avoir démonté les prétendus fondements théoriques de la valeur actionnariale, les auteurs s'attachent à analyser les rationalisations spé cieuses et les mécanismes pervers auxquels cette logique conduit. Ils dénoncent ainsi les projets d'évaluation de la « juste valeur » des entreprises qui nie le caractère conventionnel des bilans comptables pour ne retenir que leur valeur « liquidable » censée protégée les créanciers. Ils n'hésitent pas à rentrer dans le détail des techniques financières pour montrer que les logiques de marchés financiers combinées à un régime de gouvernance contrôlé par la bourse constituent un système intrinsèquement instable. Il ne faut plus alors voir les scandales financiers, comme celui d'Enron, comme de simples cas fortuits, mais comme la conséquence normale de la souveraineté actionnariale. Si l'échec des garde-fous (audits, contrôles...) est mis en avant, le mal est plus profond ! Et les auteurs de déplorer que l'Europe n'ait pas, à l'occasion des crises récentes, cherché à affirmer la spécificité de son modèle plutôt que de s'aligner et de prôner davantage de transparence...

L'ouvrage ne s'en tient toutefois pas à une lecture analytique. Il développe également un point de vue normatif. Prenant acte de l'échec de la souveraineté actionnariale, ils affirment que l'entreprise n'est pas et ne peut être la propriété des actionnaires. « *Ces derniers ne sont propriétaires que de leur apport investi en parts sociales, vis-à-vis desquelles la « société » en tant qu'entité juridique, a des devoirs fiduciaires* ». Pour eux, l'entreprise n'est pas un objet de propriété mais une institution qui suppose un autre principe de gouvernance, et dont les finalités doivent être élaborées par

concertation entre les dirigeants et les différentes parties prenantes, internes et externes. Ils font alors une série de propositions pour endiguer les méfaits du capitalisme financier : la représentation des salariés au conseil d'administration devrait permettre d'introduire la démocratie au cœur de l'entreprise ; des mesures devraient être prises pour réguler la finance notamment en supervisant l'industrie financière et en réformant les critères d'investissement de l'épargne collective.

En proposant de développer la théorie institutionnelle de l'entreprise, ce livre est donc très convaincant. Il n'évite aucun débat et offre une analyse honnête et approfondie à la fois des raisonnements erronés qui sous-tendent les pratiques du capitalisme financier, et des conséquences de ces pratiques elles-mêmes. C'est toute la cohérence du système qui est ainsi déconstruite. Malgré la technicité des débats financiers, l'ouvrage est remarquablement pédagogique, agréable à lire et rédigé avec un souci constant de clarté. On pourra regretter que les raisonnements des acteurs ne soient pas observés sur des cas concrets. L'ouvrage invite ainsi des prolongements pour étudier la réalité des conseils d'administration, – certes difficile d'accès ! – ; ou encore la stratégie des dirigeants, qui restent ici des figures opportunistes mais énigmatiques. Plus fondamentalement, ce sont toutes les propriétés de l'action collective qui caractérisent l'entreprise qu'il faudrait étayer pour appréhender un nouveau modèle de l'entreprise. Certes, ce n'était pas l'objet de ces auteurs économistes. Toutefois, pour pousser plus loin leur propos normatif, ne faudrait-il pas aller jusqu'à proposer un nouveau modèle de l'entreprise capable de restaurer l'importance des dynamiques de relations et de savoir à l'origine des potentiels de croissance, des modes de coordination et de l'organisation des collectifs ? Ne faudrait-il pas d'ailleurs, tant qu'à souligner

les carences de notre droit qui ne conçoit d'autres modes de coordination que le contrat, proposer un nouveau cadre légal de l'entreprise ?

par **Blanche SEGRESTIN, CGS**

LA GESTION DU SOI EN ENTREPRISE

À propos du livre de Valérie BRUNEL, *Les Managers de l'âme – Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir ?* Paris, Éditions La Découverte, 2004

Alors que les discours sur le *coaching* et le développement personnel en entreprise fleurissent depuis quelque temps déjà, peu de travaux scientifiques critiques étaient parus sur le sens de l'essor de ces discours et de ces pratiques dans les entreprises. Valérie Brunel a vécu de l'intérieur cette psychologisation du management puisqu'elle était à l'époque consultante en accompagnement du changement. Dans ce cadre, elle s'est elle-même formée au coaching et à diverses techniques rattachées au Développement personnel, une nébuleuse qu'elle définit comme l'ensemble des démarches visant à accroître la connaissance que l'individu a de lui-même et de sa relation aux autres dans un souci de meilleure efficacité. S'inscrivant dans les courants de pensée critiques d'Eugène Enriquez et de Vincent de Gaulejac, Valérie Brunel s'attache, dans cet ouvrage tiré de ses travaux de thèse, à resituer l'origine de l'émergence de ces pratiques, puis à décrire les fondements théoriques qui sous-tendent le développement personnel. Elle montre enfin comment leur application génère une « nouvelle figure du pouvoir » dans les types d'entreprises où

elles sont le plus à même d'être appliquées, les structures souples peu hiérarchisées comme les cabinets de conseil ou d'expertise.

Dans un premier temps, Valérie Brunel retrace dans les discours d'ouvrages managériaux la manière dont les pratiques de développement personnel ont progressivement été légitimées en entreprise. La complexification de l'environnement économique et l'adaptation au changement permanent, le passage à une économie de la connaissance et la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, la recherche d'implication des salariés et la transformation des managers en coachs sont le terreau d'une mise en exergue des dimensions relationnelles au travail, autour de la notion de « savoir-être ». Ceci a favorisé le développement de la réflexivité dite narcissique, centrée sur le sujet et ses affects, sans prise en compte de son environnement dans le traitement d'une situation.

Parallèlement, on a assisté à une montée de l'individualisme associé à un rejet de l'autorité. En effet les grands cadres sociaux intégrateurs jusque dans les années 1960 (famille, religion, école) se sont effondrés, laissant des individus à la fois libres mais enjointes de se réaliser.

L'essor du développement personnel en entreprise serait donc une « médiation entre l'individu et l'entreprise » qui répondrait aux évolutions des besoins organisationnels des entreprises et des attentes identitaires des individus. C'est la spécificité de ce positionnement qui éclaire la nature ambivalente des pratiques de développement personnel, entre recherches de performance (pour l'entreprise) et de bien-être (pour l'individu).

Ces pratiques ne reposent pas sur un corpus théorique unifié mais au contraire sur une boîte à outils de techniques, agencées selon les objectifs visés. L'auteure passe en revue les principales, qui ont pour point commun d'être issues de la psychologie humaniste (Carl

Rogers, psychologue américain de l'après-guerre, étant le référent originel) et des thérapies cognitivo-comportementalistes (Analyse Transactionnelle, Programmation Neuro-Linguistique – PNL...). Elle en dresse un inventaire clair, synthétique et critique qui permet de s'approprier la nature des techniques utilisées et leurs visées.

Ces dernières conçoivent la nature humaine comme reprogrammable, réparable et améliorable par rapport à un idéal et selon la volonté de l'individu. Le changement de soi est à la portée de chacun en quelque sorte, sans prise en compte d'un inconscient quelconque ou des contraintes de l'environnement social. Ces théories sont porteuses d'une logique d'adaptation mise en œuvre par des psychothérapeutes que Lacan affubla de la jolie expression éponyme, « les managers de l'âme ». Les pratiques de développement personnel les ont transposées au monde de l'entreprise sans hybridation, selon Valérie Brunel, par rapport à un contexte et des objectifs pouvant être différents. Elles sous-tendent des conceptions du travail niant les rapports de pouvoir et basées sur des relations non conflictuelles. Les théories du développement personnel envisagent le travail comme une activité essentiellement relationnelle d'individus responsables et autonomes.

Une fois posée son analyse des cadres sous-jacents aux pratiques de développement personnel, Valérie Brunel nous décrit leur mise en œuvre à travers le cas d'un grand cabinet de conseil multinational dont le discours officiel réfute l'existence d'une hiérarchie. Le système de développement personnel mis en place repose sur trois dispositifs : de formation comportementale, de techniques de *feed back* par les pairs et de *coaching-managérial* où le manager est également coach. On perçoit l'ambivalence de ce dernier dispositif, entre développement des collaborateurs et évaluation par rapport aux objectifs de l'entreprise.

Au final, ces dispositifs concourent, selon Valérie Brunel, à « euphémiser » l'exercice du pouvoir managérial dans l'entreprise à travers un pouvoir de type pastoral (cf. M. Foucault), dont les deux versants sont l'incitation et l'évaluation. Les pratiques de développement personnel « surpsychologisent » les déterminants des comportements individuels et les origines des difficultés auxquelles sont confrontés les salariés. L'application pure et simple de ces théories aux situations de gestion renvoie à des logiques de conformation au détriment d'une réflexivité plus large, que l'auteure appelle de ses vœux en conclusion, qui pourrait viser une émancipation de l'individu dans l'entreprise.

Si le descriptif des théories sous-jacentes aux pratiques de développement personnel est convaincant, ne faut-il pas cependant distinguer entre des pratiques et des dispositifs de nature et de visée différentes? En effet, l'utilisation d'outils de formation comportementale peut-elle être mise sur le même plan que la figure du manager-coach, dont la fonction est ambivalente, entre développement des subordonnés et contrôle? De la même manière, le manager-coach a-t-il les mêmes objectifs qu'un coach externe à l'entreprise, hors relations hiérarchiques?

Cette confusion entretient un sentiment de performance des discours et des théories sur les pratiques, sans intermédiation d'acteurs et hybridation selon les situations. Ceci tient bien sûr à la nature de l'objet et à la difficulté à avoir accès à ce type de terrain pour un chercheur, mais ne permet pas de voir les effets de ces pratiques par-delà la nature du dispositif *a priori*.

Le grand mérite de l'ouvrage est en tout cas d'apporter un premier éclairage critique sur la psychologisation des approches managériales face à l'avalanche d'ouvrages laudatifs et prescriptifs qui remplissent les rayons des librairies.

Par Sébastien GAND – CGS