

AUTO PORTRAIT D'UN HOMME
D'AFFAIRES « IDÉAL-TYPIQUE »

À propos du livre de Noël Goutard,
*L'outsider, Chroniques d'un patron hors
norme*, Paris, Village Mondial, 2005

Max Weber, lorsqu'il a forgé le concept si utile en sciences sociales de « type idéal », n'a jamais songé qu'on puisse rencontrer dans le monde réel une parfaite incarnation du personnage stylisé, de la forme épurée de toute contingence, du concept de l'individu central d'une catégorie statistique. Or, en lisant l'autobiographie de Noël Goutard, on se trouve face au type pur de l'homme d'affaires ou, si l'on veut, face à l'incarnation de l'homme libéral par excellence, de celui qui a déployé des trésors d'ingéniosité pour s'adapter au mieux à la société de marché dans laquelle nous vivons.

Si cet homme s'est trompé un jour, c'est seulement en choisissant le titre de son livre, car il est tout le contraire d'un « outsider », même si, comme ses collègues, les autres grands hommes d'affaires, il ne cesse de s'opposer à l'establishment.

Lisons le titre comme une antiphrase. Le reste du livre devient alors ce portrait faustien d'un homme d'affaires sans concession, provocateur, même, dans sa volonté de s'affranchir des barrières de la morale ordinaire pour triompher sur les marchés – un portrait qu'aucun chercheur en sciences sociales n'aurait osé dresser aussi clairement, et qui mérite toute notre attention.

J'ai passé cinq ans, avec l'historienne Catherine Vuillermot, à étudier un échantillon de trente-deux hommes d'affaires ayant accumulé de grosses fortunes dans le courant du XX^e siècle (1), et j'ai dégagé de cette étude quelques traits communs à ces hommes d'exception. J'ai noté qu'ils sont issus (pour la plupart) d'une famille d'indépendants; qu'ils ont appris très tôt à vendre et à négocier; qu'ils ont été initiés aux affaires par un

habile mentor; qu'ils ont été très tôt équipés d'une morale duale telle que ce qui permet l'accumulation du capital est défini comme le bien et ce qui y fait obstacle, comme le mal; qu'ils ont généralement méprisé ou roulé dans la farine les membres de l'establishment et, enfin, qu'ils ont profité d'un moment de vulnérabilité d'un de leurs partenaires pour faire la très profitable opération qui fut à la base de leur fortune...

Noël Goutard incarne tout cela à la perfection, sauf que, né en 1931, il ne se décide à faire véritablement fortune qu'à l'âge de 68 ans, lorsque, retraité des grandes sociétés cotées dont il a assuré la direction générale (comme la Compagnie des Compteurs Schlumberger et Valéo), il se lance dans le LBO et devient enfin ce qu'il était depuis le début sans le reconnaître tout à fait: un homme d'affaires complet, capable d'accumuler du capital par et pour lui-même.

Noël Goutard a, comme on dit, du « retard à l'allumage » et il n'accomplit la célèbre et mystérieuse assertion de Nietzsche: « deviens ce que tu es » qu'après une longue quête, parfaitement décrite dans le livre et qui, pour l'auteur aussi bien que pour le lecteur, a valeur de parcours initiatique.

Un résumé du livre ne saurait dispenser de le lire, et des commentaires savants ne feraient qu'obscurcir inutilement le propos. Je livre donc ici seulement quelques extraits en guise de hors-d'œuvre et de confirmation des caractéristiques « idéal-typiques » de notre héros.

À propos des antécédents familiaux: « En 1871, la crise du textile conduit la famille à s'exiler à Moscou pour fonder une entreprise de soieries [...] À la révolution de 1917, la société est saisie. » « La tannerie et les fermes familiales sont vendues dans les années 1960, peu après l'indépendance du Maroc, [...] la loi de marocanisation de l'économie ayant pour conséquence la vente forcée des intérêts étrangers, à des prix bradés ».

À propos de l'initiation par un mentor (à 20 ans): « Monsieur Lopez se charge de ma formation. La première règle est de bloquer les dossiers de réclamation des assurés aussi longtemps que

possible. La deuxième consiste à payer le pastis au chef de service et à faire durer le déjeuner et la sieste plusieurs heures. La troisième: les employés jeunes et fraîches sont la chasse gardée des chefs ».

À propos de l'apprentissage précoce de la vente et de la négociation (il a 26 ans): « Mon métier de trader m'amène au Kenya pour acheter du pyrèthre, un pesticide végétal, ou à Amritsar, au Pakistan, et à Aden pour trouver les meilleures peaux de chèvre séchées et salées du monde... ».

À propos de l'initiation à la morale des affaires (il a 27 ans), au siège d'une société pharmaceutique américaine qui s'avère compter d'anciens nazis parmi ses dirigeants, dont l'un sera bientôt poursuivi comme tortionnaire des juifs: « J'apprends à décoder les excuses, interprétations et rideaux de fumée auxquels les responsables d'activités recourent pour couvrir le dérapage de leurs résultats. Depuis, je n'ai plus analysé de comptes sans mettre leurs responsables impitoyablement sur le gril: la pêche aux informations est généralement fructueuse. » (p. 32). Et plus loin: « Plus tard, je comprendrai la leçon que me donne Pfizer: les entreprises, pharmaceutiques ou non, ne sont pas au service de l'humanitaire mais à celui des intérêts de leurs actionnaires, de leur marché et de leur personnel [...] » (p. 45).

Ces expériences propédeutiques, éclairées par une solide culture littéraire et philosophique acquise au lycée Louis-Le-Grand, permettent à Noël Goutard d'accéder aux plus hautes fonctions dans de grandes entreprises, de damer le pion à des incompetents et de tirer parti des situations de crises en se forgeant une solide réputation de cost killer. Premier exemple, chez Schlumberger: « Mes priorités deviennent claires: gagner la confiance de Jérôme Seydoux, remplacer les frondeurs par une équipe fiable et mener un programme d'action qui donnerait rapide-

(1) VILLETTE (Michel) et VUILLERMOT (Catherine), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 2005.

ment des résultats palpables de redressement des comptes. Pour réussir, je dois prendre la place du directeur général de Grizeaud, ce qui se produit un an plus tard. Habitué à la facilité des services pétroliers, celui-ci n'avait pas appris les dures règles de survie dans l'industrie» (p. 61).

Second exemple, chez Chargeurs pour le compte de Jérôme Seydoux : «Entre 1976 et 1982, nous devons liquider ou vendre les deux tiers de l'empire textile acheté aux Gillet, il est vrai, pour bouchée de pain. La nouvelle équipe accomplit au pas de charge, «avec une redoutable efficacité», le travail de rationalisation que la famille ne s'était pas résolue à faire. Nous trouvons quelque consolation en constatant que les activités rescapées justifient cet effort herculéen par une forte rentabilité» (p. 78).

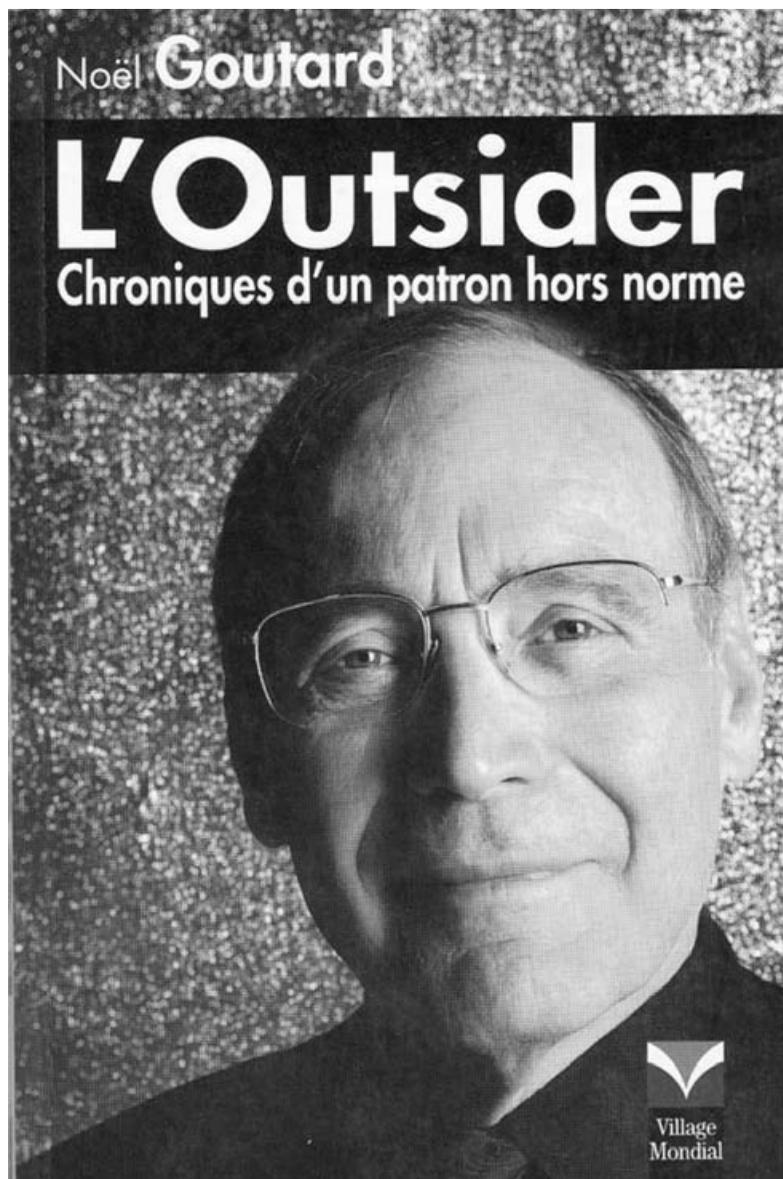
Troisième exemple, chez Thomson pour le compte d'Alain

Gomez : «Gomez a pensé à moi pour nettoyer les écuries d'Augias, [...]. Je me promets de dynamiter le système» (p. 89-90).

Enfin, l'apothéose chez Valéo, à la tête duquel il est nommé par Carlo de Benedetti (sur intervention d'Alain Minc), et qu'il dirige de 1986 à 2000 : «La situation de Valéo est si grave et si complexe qu'une fois devenu président, je n'ai d'autre choix que de réorganiser et tailler dans le vif par un blitz qui mettra clients, concurrents, syndicats, actionnaires, banquiers devant le fait accompli» (p. 114). «Au cours de 1987 je ferme vingt-trois sites industriels et

cède des entreprises représentant un chiffre d'affaires de 1,5 milliard de francs (227 millions d'Euros) et 2400

tout simplement oublié d'appliquer ses principes de bonne gestion à sa propre fortune!



emplois» (p. 121). «L'exercice 1988 de Valeo se termine brillamment. Le chiffre d'affaires a augmenté de 33 % [...] et le bénéfice net a doublé, passant à 890 millions de Francs [...]. La bourse salue la performance en capitalisant le titre à 7,3 milliards de francs (1,1 milliard d'euros), contre moitié moins un an plus tôt» (p. 135).

Valéo ne revient aux difficultés qu'après le départ de son Président charismatique, en 2000. C'est alors qu'à l'âge de 68 ans, Noël Goutard découvre qu'il a toujours été le champion des autres, un simple manager, et que, pris dans le feu de l'action, il a

Indispensable complément à ce livre, on lira avec intérêt le compte rendu de la séance du 12 janvier 2007 du séminaire Vie des Affaires de l'École de Paris du Management, où Noël Goutard est venu expliquer comment il fait faire la culbute à son capital, tous les trois ans, grâce à un emploi radical et consistant des techniques du LBO. Ce nouvel avatar n'est pas une fin, mais le véritable début d'une éternelle carrière et l'annonce d'une ère nouvelle, car Noël Goutard, en fin connaisseur, nous le dit et nous l'affirme: le *private equity* c'est l'avenir! Sans vouloir faire de mauvais jeu de mot, on pourrait ajouter que le *private equity*, c'est aussi une conception très privée de l'équité, qui pourra en choquer plus

d'un, et qu'on ne peut considérer comme une contribution au bien commun qu'au prix d'un détour par les théoriciens les plus extrêmes du libéralisme le plus débridé.

Dans son pacte faustien avec le marché, Noël Goutard a partie liée avec Bernard Mandeville (2). Ses propos illustrent, avec une certaine rage, la célèbre maxime: «vice privé, bien public». Il convient cependant de déceler un zeste d'ironie dans l'atti-

(2) MANDEVILLE, Bernard, *La Fable des Abeilles ou les vices privés font le bien public*, Première partie, 1714, Paris, Vrin, 1990 (3^e édition).

tude de notre radical partisan de la dureté en affaires: s'il était absolument ce qu'il prétend être, c'est-à-dire un grand méchant loup capitaliste étranger aux impératifs de la vie en société, pourquoi se donnerait-il tout ce mal pour nous expliquer avec force détails tout ce qu'il a fait pour être ce qu'il est?

En nous livrant son histoire et ses recettes, ne rétablit-il pas un peu de ce lien dont il fait profession de ne pas tenir compte, lorsque la rentabilité du capital est en jeu?

Par Michel VILLETTE, ENSIA

L'ÉCONOMIE, ENTRE SCIENCE ET INTÉRÊTS

À propos de l'ouvrage de John K. Galbraith, *Les Mensonges de l'économie – Vérité pour notre temps*, Paris, Grasset, 2004

Il y a des livres intéressants autant par leur contenu que par leur auteur. L'un des derniers livres de John Kenneth Galbraith, *Les mensonges de l'économie*, paru en 2004, est de ceux-là.

Galbraith est connu pour deux apports majeurs:

– la filière inversée, qui postule que ce sont les entreprises qui imposent leurs produits aux consommateurs, et non l'inverse;

– et le concept de technostructure, que nous appellerions aujourd'hui technocratie, ensemble des dirigeants d'entreprise qui détiennent la réalité du pouvoir (par opposition aux actionnaires, qui n'en ont que la façade).

Ce petit livre aux allures de pamphlet reprend et élargit ces apports autour de quatre « mensonges ».

1^{er} mensonge: le vocabulaire cache la réalité

Le premier « mensonge » de l'économie, d'après Galbraith, ce sont les mots. Le mot capitalisme, par exemple: « Parce que le terme capitalisme évoque une histoire parfois déplaisante, ce mot est de moins en moins usité [...]. Est apparue, dans la langue un peu savante, la formule économie de

marché [...]. Avec cette expression, aucun pouvoir économique ne transparaît. Il ne reste aucune trace de Marx ni d'Engels. Il n'y a que le marché, impersonnel. C'est une escroquerie. »

Le ton est donné: poursuivons.

Le terme *travail* est utilisé pour désigner deux ordres de réalité très différents. Pour le commun des mortels, le travail est une activité laborieuse, difficile, souvent mal rémunérée. Pour d'autres, en revanche, et c'est une minorité, il évoque une activité épanouissante et enrichissante, au double sens du terme. « Les individus qui prennent le plus plaisir à leur travail sont presque universellement les mieux payés. [...] Que la paie la plus généreuse doive aller à ceux qui jouissent le plus de leur travail, a été pleinement accepté. »

2^e mensonge: le pouvoir n'est pas où on le croit

La mythologie moderne tend à nous faire croire que le pouvoir appartient, dans le champ politique, au citoyen, et dans le champ économique, au consommateur. « Mensonge », dit Galbraith. Il est admis que « comme l'urne confère l'autorité aux citoyens, la courbe de la demande, dans la vie économique, donne le pouvoir aux consommateurs. Dans les deux cas, il y a une bonne dose d'imposture [...]. En politique, la persuasion de masse par la TV et la rhétorique conventionnelle ont un effet reconnu sur le choix des électeurs [...]. Une autre persuasion, bien plus massive, bien plus coûteuse, bien plus raffinée, vise non l'électeur, mais le consommateur. [...] La croyance en une économie de marché où le client est roi est l'un de nos mensonges les plus envahissants. » Le pouvoir de l'actionnaire est aussi factice que celui du consommateur. Alors qu'il est dans tous les rapports annuels et toutes les assemblées générales, Galbraith estime l'actionnaire hors jeu, selon des mécanismes subtils qui rendent son exclusion plus ou moins invisible, donc acceptable dans les formes: « La propriété – l'actionnaire – est quotidiennement reconnue, célébrée même, mais il n'est que trop évident que son rôle dans la gestion de la firme est inexistant. [...] Ce mensonge s'accompagne de tout un cérémonial. »

Galbraith est particulièrement sévère avec les conseils d'administration. D'après lui, ils « [approuvent] tout, y compris les rémunérations des directeurs. [...] L'auto-enrichissement légal (compté en millions de dollars) est aujourd'hui un trait commun de la gestion d'entreprise. » La réalité fondamentale du pouvoir dans l'entreprise, en ce début de XXI^e siècle, est un système « fondé sur un pouvoir illimité d'auto-enrichissement », phénomène qualifié de « hold-up » par la revue *Fortune* elle-même, « pourtant peu encline à attaquer la culture d'entreprise ».

3^e mensonge: la fausse séparation entre public et privé

Galbraith montre que la séparation entre le monde des affaires et celui de la politique relève, elle aussi, du mythe. Le premier est omniprésent dans le second, et influence toutes les grandes décisions. À titre d'exemple, « au cours de l'année budgétaire 2003, l'État américain a consacré plus de la moitié de ses dépenses discrétionnaires [i.e., non déjà engagées] à des fins militaires. [...] Depuis quelques années, on a constaté la mainmise du secteur privé sur le Trésor. Sur la politique de l'environnement également [...]. Dans la guerre comme dans la paix, le privé devient le public. »

4^e mensonge: l'illusion lucrative de la finance

Le dernier « mensonge » dénoncé est celui des activités tournant autour de la finance. Partant du constat qu'« on ne peut anticiper avec certitude le comportement futur de l'économie », Galbraith en déduit que les prévisions économiques sont à peu près aussi sérieuses que l'art divinatoire, et ceux qui les font, des illusionnistes modernes technologiquement bien équipés. « Le monde financier fait vivre une communauté nombreuse, active, bien payée, sur la base d'une ignorance inéluctable mais aux allures sophistiquées. » Ses attaques contre la Banque centrale permettent de mieux comprendre ce qui l'opposait à son illustre ennemi Milton Friedman, disparu la même année que lui (2006). D'après Galbraith, l'action de la *Federal*

Reserve s'apparente à une sorte de pensée magique collective. La modification des taux d'intérêt, principale activité de la Fed, n'a qu'un impact faible sur la situation économique. « *Les entreprises empruntent quand elles peuvent gagner de l'argent, et non parce que les taux d'intérêt sont bas. [...]. Sur ces réalités, l'action de la Banque centrale a un impact minimal. [...] Depuis 1913, date à laquelle la Federal Reserve a commencé à exister pleinement, le bilan de sa lutte contre l'inflation et, en particulier, contre la récession a été d'une insignifiance totale et continue. [...] C'est notre esquivance la plus invraisemblable et la plus appréciée de la réalité.* »

À lire Galbraith, le lecteur ne peut s'empêcher de rapprocher l'action de la Banque centrale de la métaphore de l'homme qui cherche ses clés, la nuit, sous un lampadaire, tout en sachant qu'il les a perdues ailleurs... Si l'on étend ses propos à l'Europe, on mesure ce que les attaques contre la BCE, rendue responsable de la mauvaise croissance de la zone euro en général, et de la France en particulier, ont de risible.

L'exemplarité comme problème méthodologique

On le voit: la charge de Galbraith relève davantage de la grosse artillerie que de l'infanterie légère. À l'évidence, certains propos mériteraient quelques nuances.

Ainsi, du pouvoir des industriels. Certes, ceux-ci investissent des sommes colossales en marketing et en publicité, mais l'argument peut être retourné: si le consommateur est si facile à manipuler, pourquoi donc y a-t-il besoin d'y consacrer de telles sommes?

De même, concernant les actionnaires: il est incontestable que les scandales de ces dernières années ont montré le caractère en partie factice de leur pouvoir. En même temps, la durée de vie parfois brève des PDG, ainsi que les premières avancées (insuffisantes, c'est entendu) en matière de gouvernance d'entreprise, laissent espérer un peu plus de transparence et d'équilibre entre propriétaires et managers.

Malgré ces raccourcis, ce petit livre (92 p.) est revigorant, à plus d'un titre. Si les coups portés paraissent sonner juste, c'est qu'ils touchent des points nodaux du système économique. La « victoire » supposée du client, tout d'abord. Chacun peut ressentir, à son niveau, l'omniprésence de la communication publicitaire: dans les journaux, les magazines; à la radio, la TV; dans les boîtes aux lettres, sur les murs des villes (et des campagnes), sur les bus, dans les stades, et même maintenant « dans » les téléphones portables.

Tout le monde a aussi encore en mémoire les propos de Patrick Le Lay, PDG de la principale chaîne de TV: « *Pour qu'un message publicitaire soit perçu, il faut que le cerveau du téléspectateur soit disponible. Nos émissions ont pour vocation de le rendre disponible [...]. Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible* » (1). Moins provocantes, mais pas forcément moins cyniques, les dernières tendances marketing ne rendent guère optimiste: ainsi du « *wait marketing* », consistant à toucher l'individu dans les lieux où, n'ayant rien à faire (salle d'attente du médecin, transports en commun...), il est « *cérébralement disponible* » (2); ou du « *buzz marketing* », où c'est le consommateur lui-même qui est utilisé pour « *évangéliser* » (*sic*) son entourage (3). La manipulation – pardon, la réflexion – marketing fonctionne en continu.

Quant au contrôle des firmes, le livre de Patrick Bonazza sur les revenus des dirigeants des grandes entreprises n'est pas non plus pour rassurer sur l'efficacité des actionnaires – et encore moins sur le sens du bien public des élites économiques (4). On pourra rétorquer que la vocation

première des entreprises n'est pas l'éthique, mais le profit. Sans doute. Mais, l'entreprise faisant partie de la cité, le comportement de ses dirigeants a un effet sur la société. Les classes sociales tendant à fonctionner par imitation des classes situées au-dessus d'elles, la question de l'*exemplarité des classes dirigeantes* est loin de constituer un simple problème « moral ». Elle a une portée méthodologique plus vaste, au regard de la problématique de la stabilité sociale. Pour le dire simplement, il devient difficile d'énoncer des normes acceptables pour la société lorsque le sommet de la pyramide sociale donne à voir des attitudes proches de la filouterie (5).

C'est à ce titre que ce livre mérite qu'on s'y arrête. Certes, son contenu propre – la dénonciation de certains « mensonges » – est intéressant en soi. Mais les mêmes propos tenus, par exemple, par un journaliste du *Monde diplomatique*, tout aussi pertinents sur le fond, n'auraient probablement pas la même force. Autrement dit, ce livre réactualise l'importance de savoir « qui » parle, question centrale il y a quelques décennies (« d'où parles-tu? »). Il nous montre aussi ce que peut être le rôle d'un intellectuel – au sens large du terme, c'est-à-dire engagé dans l'action publique comme dans la réflexion académique –, soucieux de dépasser le stade de l'analyse, même intelligente, d'affirmer une position éthique et de mettre en lumière les « mensonges » qui limitent notre capacité à bâtir une société plus juste (6).

Par Arnaud TONNELÉ,
Consultant et coach,
Cabinet Quaternaire

(1) Associés d'EIM, *Les Dirigeants face au changement – Baromètre 2004*, éd. du Huitième Jour, 2004.

(2) D. DERVAL, *Wait marketing – Communiquer au bon moment au bon endroit*, Paris, éd. d'Organisation, 2006.

(3) G. CHÉTOCHINE, *To Buzz or Not to Buzz? – Comment lancer une campagne de buzz marketing*, Paris, éd. d'Organisation, 2006.

(4) P. BONAZZA, *Les Goinfres – Enquête sur l'argent des grands patrons français*, Paris, Flammarion, 2007.

(5) Cf. P. LASCOURMES, *Élites irrégulières – Essai sur la délinquance d'affaires*, Paris, Gallimard, 1997.

(6) Sur la question de la posture de l'intellectuel, cf. le débat autour du livre de Fr. DUPUY, *La Fatigue des élites*, Paris, Seuil, 2005, dans le n° de décembre 2005 de *Gérer & Comprendre*.

L'INCONSCIENT AU CŒUR DES ENTREPRISES FAMILIALES

À propos du livre de Jacques-Antoine Malarewicz *Affaires de famille – Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*, Paris, Éditions Village Mondial, 2006

Jacques-Antoine Malarewicz, psychiatre et coach auprès de dirigeants, entreprend, dans ce livre, de mettre à jour les comportements familiaux susceptibles de s'exercer dans les entreprises familiales, souvent de manière inconsciente. Sa très grande connaissance des systèmes familiaux permet d'éclairer des zones souvent restées dans l'ombre. En effet, on peut considérer l'entreprise familiale comme le théâtre d'une interaction entre deux systèmes : le système de la famille et le système de l'entreprise. Ces deux systèmes ne fonctionnent pas selon les mêmes règles, et le système de la famille vient souvent envahir celui de l'entreprise (l'inverse est vrai aussi). Une meilleure connaissance du fonctionnement de la famille permet de mieux comprendre certaines décisions et certains comportements de l'entreprise. Le livre, écrit par un praticien, pourra guider, notamment, les consultants intervenant dans des entreprises familiales.

L'auteur nous rappelle l'enjeu : les entreprises familiales représentent, selon les pays et les statistiques retenues, jusqu'à 90 % des entreprises, et en général de l'ordre de 50 % du PNB. Des études établissent, de surcroît, la réalité de leurs excellentes performances économiques, généralement supérieures à leurs homologues non familiales. Mais les entreprises familiales sont menacées par le nombre de transmissions à venir dans les prochaines années, nombre estimé à environ 450 000 à 500 000 d'ici 2013, en France.

Alors que l'aventure de la famille Lumière s'est terminée à la troisième génération, l'exemple de la famille Wendel, présente dans l'industrie depuis 1704, et toujours active dans les affaires à ce jour, illustre un certain nombre de facteurs de continuité

propres aux entreprises familiales. L'auteur analyse la manière dont les intérêts des familles et des entreprises se rejoignent, par le passé. L'auteur relève, parmi les facteurs importants : une mentalité religieuse très présente, l'étendue des fratries permettant de puiser les successeurs au sein d'un large vivier, des mariages « raisonnés » et un large recours aux compétences des membres de la famille, y compris les conjoints et les femmes (précisons qu'il s'agissait généralement des veuves et non des filles). La capacité de résistance aux épreuves ne peut pas être passée sous silence, dans des contextes d'entreprises ayant survécu à nombre de guerres et de transformations.

À partir de ce rappel des caractéristiques de la famille « du passé », l'auteur nous fait partager sa vision de l'évolution de la famille, aujourd'hui. Une première évolution, liée à celle du rôle des femmes et de leur apport économique, est le passage du mariage au couple. Le mariage s'apparentait à une forme de contrat où les deux parties mettaient leurs moyens en commun afin de transmettre un bien à leurs enfants. Ce contrat présentait même une « clause de non concurrence » ! L'homme pouvait se reposer sur ce type de contrat pour se consacrer à ses occupations professionnelles. La femme, aujourd'hui, met l'accent sur le développement du couple (plus axé sur la qualité de la présence et la satisfaction du bien-être de l'autre), rendant celui-ci plus fragile. Autre évolution importante, celle des relations entre parents et enfants qui sont désormais moins hiérarchiques et plus indifférenciées, le tout dans un contexte de « confusion générationnelle ». Les parents, ainsi, n'exercent plus guère d'influence sur les choix professionnels ou affectifs de leurs enfants. Et les jeunes semblent avoir, face à l'emploi, une approche qui serait plutôt « consumériste ».

Jacques-Antoine Malarewicz développe, ensuite, l'analyse des systèmes familiaux. Il nous rappelle leur résistance au changement, leur besoin de statu quo (ou « homéostasie »). Ce besoin de changer le moins possible les conduira souvent à intégrer « le consultant » au système, au point que celui-là sera lui-même figé dans l'immobilisme.

L'auteur narre une série de cas d'entreprises familiales, qui illustrent la manière dont les grandes questions des systèmes familiaux s'invitent dans l'entreprise, de manière souvent inconsciente. Relations au sein du couple, conflits dans la fratrie, adoption, « parties rapportées », secrets de famille (illustré par le cas de la promotion rapide d'une jeune femme qui s'avère être la fille naturelle du patron), népotisme... prennent ainsi vie dans le livre, à travers les entreprises familiales dépeintes.

L'auteur nous convie ensuite à réfléchir à l'intervention des consultants, aux circonstances dans lesquelles ils sont appelés, et à la nature même du client : entreprise certes (c'est elle qui paye), mais aussi dirigeant (dans ce cas, il s'agit plutôt de coaching) et famille. Il recommande de travailler à partir du génogramme, c'est-à-dire d'une représentation de la généalogie permettant de visualiser l'histoire familiale et les relations entre ses membres, et à partir d'un organigramme de l'entreprise montrant le rôle de chacun en son sein. Le livre s'achève sur le point particulier de la transmission, et l'auteur souligne l'importance du travail du deuil autour du départ à la retraite. La parole est fortement encouragée pour faciliter cette traversée du deuil, arrêter l'emprise des non-dits et des rumeurs, fixer des étapes. L'auteur montre aussi comment un sentiment d'illegitimité, ou d'imposture, peut pousser inconsciemment des successeurs à saborder leur prise de responsabilité. Il donne enfin des conseils pratiques (comme anticiper, impliquer tous les acteurs dans le processus, envisager toutes les possibilités, ne pas exposer le dauphin trop tôt, développer une logique de reconnaissance, définir un calendrier...), avant de conclure son ouvrage sur l'importance de l'humilité, de l'anticipation et de la professionnalisation.

Pour les praticiens de l'entreprise familiale, cet ouvrage est un rappel précieux de l'influence de l'expérience familiale sur le fonctionnement de l'entreprise. Il n'est pas sans rappeler le travail de Manfred KETS DE VRIES (*Family Business: Human Dilemma in the Family Firm*, Thomson Business

Press, 1996). Les cas exposés rendent l'ouvrage très concret. Il nous semble cependant que le livre aurait gagné en clarté et en cohérence si Jacques-Antoine Malarewicz l'avait positionné plus explicitement comme une analyse de l'entreprise familiale à partir de la compréhension de la dynamique de la famille: ce qu'elle était dans le passé, son évolution et les aspects psychologiques. En concentrant mieux son analyse (par exemple, en réservant l'énoncé des bonnes pratiques de la gouvernance du chapitre 3 pour la fin du livre), il nous aurait permis de positionner plus facilement son approche parmi un ensemble d'approches possibles. En effet, la plupart des entreprises familiales fonctionnent sans faire appel à des consultants ayant une formation psychologique. Est-ce une erreur? Comment des consultants peuvent-ils intégrer l'approche exposée ici? Dans certains cas, une intervention sur le système familial semble bien

nécessaire, mais il n'est pas aisé de recommander l'intervention d'un spécialiste de type thérapeute familial. Une autre option pour l'intervenant consisterait à demander à un thérapeute de le superviser, de manière invisible pour le client. Le livre invite à une discussion sur ce sujet.

L'ouvrage soulève également, à notre sens, la question des autres approches susceptibles d'être prises en compte pour aider les entreprises familiales dans leurs transitions. L'auteur men-

ses familles à réfléchir aux rôles des différents acteurs, et il clarifie de nombreuses décisions. Le rôle d'actionnaire, rarement valorisé et compris par les familles, mérite d'être développé, ainsi que le rôle d'un membre de conseil d'administration ou d'un conseil de famille. Dans toutes les familles, y compris dans des familles plus étendues que celles généralement présentées dans l'ouvrage, ce travail sur l'actionariat et la «gouvernance» au sens large (puisque'elle englobe ce que nous appellerons la gouvernance de la famille) permet de résoudre beaucoup de problèmes de communication, voire de frustrations. Car, enfin, – et nous rejoignons à nouveau l'auteur pour conclure – c'est bien la favorisation de la communication qui va aider à dévoiler les non-dits et à améliorer le fonctionnement du système familial. Les personnes extérieures à la famille (conseillers, mais aussi administrateurs) peuvent

jouer là un rôle de facilitateur très utile.

**Par Christine BLONDEL,
Directrice Exécutive du Centre
International Wendel pour
l'Entreprise Familiale à l'INSEAD –
également intervenante auprès
d'entreprises familiales**



tionne que l'entreprise familiale est la rencontre de trois sphères – celle de l'entreprise, celle de la famille et celle de l'actionariat (modèle développé par Tagiuri et Davis) – avant de se concentrer sur les deux systèmes de la famille et de l'entreprise. Le modèle «des trois cercles» aide beaucoup les