

# Les mots pour le dire : les autobiographies des (très grands) hommes d'affaires contemporains

Dans leurs autobiographies, les grands hommes d'affaires contemporains semblent vouloir donner d'eux-mêmes une image quelque peu différente de la réalité. Par ailleurs, leur vision du monde de l'économie paraît assez éloignée du discours libéral classique...

par Catherine VUILLERMOT\*

**D**ans son autobiographie, Luciano Benetton raconte à ses enfants l'histoire familiale, sous la forme d'un conte de fées [...] : « Quatre orphelins de père, sans le sou, se sont trouvés parmi les plus démunis, dans un pays lui-même pauvre [...] Ces enfants, dès l'âge le plus tendre, avaient tous travaillé pour soulager leur mère et, [...] finalement, les deux aînés avaient eu une idée [...]. Pour la mener à bien, il leur avait fallu travailler la laine jour et nuit [...], pour la transformer en or... » (1).

L'intention éducative de la plupart des autobiographies que nous avons étudiées justifie un rapprochement avec la littérature religieuse relative à la vie des saints : dans les deux cas, une personne remarquable, proposée en modèle, montre une voie à suivre pour accéder, soit au salut de l'âme, soit à la fortune en ce monde. Ces autobiographies ont une fonction hagiographique : il s'agit de fixer l'histoire officielle de l'homme d'affaires, tout en se présentant comme un modèle, un exemple à imiter. D'où des titres d'ouvrages tels *Pensez grand, vous deviendrez grand*, de Ray Kroc, le fondateur de Mac Donald's ou *Je voulais changer le monde*, d'André Essel, l'un des créateurs de la Fnac. En même temps, beau-

coup ont le sentiment d'accomplir un devoir ; ils veulent éclairer d'un jour nouveau la vie des affaires en général, apporter aux experts, mais aussi aux jeunes générations, une vision exacte et une doctrine juste de la marche des affaires, quelque peu différente de la stricte théorie libérale. Nombreux sont ceux qui écrivent alors qu'ils sont à la retraite, mais d'autres, comme Bernard Arnault ou Richard Branson (2), sont encore de jeunes quinquagénaires. Certains le font pour répondre à des ouvrages polémiques, et d'autres à la demande d'un éditeur.

Si la tradition de l'autobiographie est ancienne, elle a longtemps été limitée à une diffusion familiale, ou relativement restreinte. Mais, désormais, ce n'est plus le cas. Les autobiographies sont devenues un moyen de vulgariser une image de l'entreprise et de l'homme d'affaires. En effet, depuis quelques décennies, ces ouvrages trouvent un public nombreux. Ainsi, par exemple, l'autobiographie de Branson, fondateur de Virgin, s'est vendue, au fil des ans, à plus de 2 millions d'exemplaires et ce, dans le monde entier.

Michel Villette et moi-même avons construit un échantillon de champions du capitalisme, sélectionnés sur le

\* Université de Franche-Comté.

(1) BENETTON Luciano & LEE Andrea, *Les couleurs du succès*, Paris, Fixot, 1992, p. 229.

(2) ARNAULT Bernard, *La passion créative, entretiens avec Yves Messarovitch*, Paris, Plon, 2000 ; BRANSON Richard, *Sir Richard Branson, l'autobiographie*, Paris, Scali, 2006.

seul critère de leur réussite, afin de dégager un idéal-type de l'homme d'affaires, selon la logique webérienne. La base de cette cohorte repose sur des fortunes construites en une génération, et uniquement sur de très grandes fortunes (figurant, en général, dans le classement des 500 plus grandes fortunes mondiales). Les véritables héritiers en sont exclus, car nous nous sommes intéressés à la chrématistique (l'art d'acquérir des richesses, d'après Aristote), et non pas à l'économique, qui est l'art de les gérer ou de les développer (3). Dans cet échantillon, j'ai sélectionné uniquement ceux qui ont écrit, dans le dernier quart de siècle (et même plutôt au cours de la décennie écoulée), une autobiographie (souvent disponible en français), celle-ci étant à la fois un signe du triomphe de ce genre de littérature et l'élément d'homogénéisation de l'échantillon (4).

Au total, je me suis limitée à une petite dizaine d'autobiographies (5) d'hommes d'affaires, essentiellement européens (le Français Marcel Bich) et américains (Ray Kroc, de Mac Donald's) ou Japonais (Akio Morita, de Sony), ayant fait fortune durant les Trente Glorieuses, pour certains, (Essel, pour la Fnac), et plus récemment pour d'autres (Branson, de Virgin), tant dans l'industrie (Benetton) que dans les services (Marriott Junior). La première partie de cet article sera consacrée au portrait-robot que dresse de lui-même l'homme d'affaires, qui ne correspond pas exactement à la définition du *self-made man*. Dans un deuxième, puis un troisième temps, on focalisera l'analyse sur l'homme d'affaires et ses lunettes libérales. Si la théorie définit en général celui-ci, tout d'abord, comme un innovateur qui prend des risques et mérite, en conséquence, ses gains et, ensuite, aussi, comme un individualiste qui croit au marché et se méfie de l'Etat, comment l'homme d'affaires, quant à lui, se dépeint-il lui-même ?

## PORTRAIT RÉEL DU SELF-MADE MAN MYTHIQUE

### Une famille souvent dans les affaires

Certains (Arnault, Marcel Bich [cofondateur de Bic], Marriott Junior...) ont un père chef d'entreprise. Le père d'Essel, tout comme celui de Benetton, est com-

merçant... La quasi-totalité des pères appartient à la catégorie des entrepreneurs indépendants. Aucun des hommes d'affaires de notre échantillon n'a de père ouvrier et un seul, Kroc, a un père salarié (6). Cela revient à remettre en cause l'idée du *self-made man* absolu, car il s'avère que les très grands hommes d'affaires ne sont pas partis de rien.

Morita s'honore de représenter la quinzième génération de distributeurs de saké, dans sa lignée. Quelques-uns justifient même leur réussite par d'hypothétiques gènes ! Ainsi, « Bich croyait à la prédestination [...] Ce lignage l'autorisera à trouver dans sa généalogie les origines de ses dispositions d'homme d'affaires [...] Il était *né* chef d'entreprise » (7), tout comme Sam Walton, fondateur de Walt-Mart (8). Benetton, quant à lui, s'interroge : « Peut-être étais-je porteur d'un gène spécifique : des deux côtés, ma famille comptait des commerçants ? » (9).

Depuis l'enfance, la majorité absolue des grands hommes d'affaires baigne dans une ambiance entrepreneuriale, alors même que la part des indépendants dans la population active, déjà très minoritaire, diminue au fil du temps. Cette surreprésentation des milieux où l'on est à son compte est à creuser : la réussite, mais aussi les difficultés, ou l'échec de proches (certains ont vécu la faillite ou la ruine totale de leur père), incitent-ils à se lancer dans les affaires, lesquelles n'apparaissent pas, alors, comme un monde mystérieux (10) ?

### Une famille prospère, sur laquelle on peut compter

Pour faire fortune dans les affaires, mieux vaut disposer d'un minimum de capital familial, au départ. Certains détails et anecdotes, dans les biographies, permettent d'estimer, de façon approximative, le niveau de fortune de la famille. Morita reconnaît que « la famille Morita occupait une position sociale dominante [...] Notre

(5) Ces sources, forcément réduites et réductrices, ont été complétées par l'abondante bibliographie disponible au sujet des hommes d'affaires. Celle-ci est l'œuvre de gestionnaires, d'historiens, d'économistes et de journalistes. Citons, entre autres : FORESTIER Nadège, RAVAI Nazarine, *Bernard Arnault ou le goût du pouvoir*, Paris, Olivier Orban, 1990 ; ROUTIER Airy, *L'ange exterminateur*, Paris, Albin Michel, 2003 ; FRERY Frédéric, *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert, 1999 ; JACKSON Tim, *Virgin King*, New-York, Harper Collins, 1995 ; THERIN Frédéric, *La vérité sur Richard Branson, Le patron New Age de Virgin*, Paris, Assouline, 2000 ; LOVE John F., *McDonald's behind the arches*, New-York, Bantam Books, 1986.

(6) KROC Ray, *op.cit.*, p.24 et 41. Il est employé chez Western Union, au moment où naît son fils, mais il obtiendra un poste de direction, par la suite.

(7) BICH Laurence, *op.cit.*, p.13 et 27.

(8) WALTON Sam, *op.cit.*, p.17. « Maybe I was born to be a merchant, maybe it was fate ».

(9) BENETTON Luciano, *op.cit.*, p.30.

(10) BOURDIEU Pierre, *Avenir de classe et causalité du probable*, Revue Française de Sociologie, XV, 1974, p. 4 : Sur le rôle de l'habitus.

(11) MORITA Akio, *op.cit.*, p.11-12.

(3) VILLETTE Michel & VUILLERMOT Catherine, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, la Découverte, 2007 (pour l'édition de poche). L'ouvrage est à la base du présent article, mais l'échantillon est complété par des autobiographies, qui ne figuraient pas dans la sélection d'origine.

(4) BENETTON Luciano, *op.cit.* ; BICH Laurence, *Le baron Bich, un homme de pointe*, Perrin, Paris, 2001 ; ESSEL André, *Je voulais changer le monde*, Paris, Mémoires du Livre, 2001 ; KROC Ray, *Pensez grand, vous deviendrez grand*, Montréal, Libre Expression, 1985 ; MARRIOTT J-W & BROWN Kathi Ann, *L'ascension de l'empire Marriott. Le désir de servir à la façon Marriott*, éd. Un monde différent, Québec, 1998 ; MORITA Akio, *Akio Morita et Sony, made in Japan*, Paris, Laffont, 1986 ; WALTON Sam, *Made in America, my story*, New-York, Doubleday, 1992.

« famille était riche, et nous vivions dans une vaste maison » (11). Benetton écorne le mythe de la famille pauvre, en indiquant que sa mère, née au Canada, est la fille « d'un commerçant assez aisé », qui a émigré d'Italie, puis y est retourné. En outre, à la fin de la guerre, il affirme : « ma famille vivait des revenus de ses placements immobiliers » (12).

S'ajoute à cela le fait que, souvent, les familles sont là pour financer les débuts. Bich se dit reconnaissant envers sa première épouse, qui « accepta de lui consacrer jusqu'au dernier centime de ses maigres économies » (13). Branson trouve les moyens d'acheter un manoir anglais pour en faire un studio d'enregistrement, à l'âge de 21 ans, grâce à sa tante, qui le finance en partie, ainsi qu'à

une avance sur l'héritage de ses parents (14). Les débuts de Sony sont délicats et « à court d'argent, nous fîmes souvent appel à mon père, pour qu'il nous consente des prêts » (15), admet Morita.

Quoi qu'il en soit, l'homme d'affaires répugne à parler d'argent, comme si le capital n'était que très secondaire pour se lancer dans les affaires, d'où l'idée du *self-made man*. Benetton a-t-il été financé par son beau-père « ingénieur [...] de la moyenne bourgeoisie » (16) ? On l'ignore. Quoi qu'il en soit, la plupart disposent d'un



© Rex Features/SIPA

RAY KROC, patron de Mac Donald's, refuse de subventionner les universités car « il y a trop de diplômés et pas assez de bouchers ». *Portrait de Ray Kroc en 1965.*

réseau familial de grande ampleur et lorsqu'ils franchissent le pas, ils connaissent déjà leurs futurs collaborateurs et associés, voire des clients ou des fournisseurs...

1940, Benetton enchaîne les petits boulots – livreur de pain, vendeur de journaux – et, à 14 ans, il débute dans le commerce. A l'adolescence, Branson multiplie les opérations fantaisistes et sans gros bénéfices : commerce de sapins de Noël, vente de lapins, élevage de perruches, mais c'est que, depuis son enfance, il est habitué à répondre – contre rétribution – aux défis que lui lancent les membres de sa famille (17). Ainsi, un élément semble déterminant, pour réussir dans les affaires : avoir une expérience professionnelle dans la vente, indépendamment du secteur où s'est concrétisée leur réussite professionnelle.

La valeur travail, ainsi mise en avant, est assurée de faire un triomphe, chez tout lecteur potentiel. Marriott Junior « bourreau de travail [...], travaille 16 heures par jour pendant 30 ans », alors que Bich se voit comme

Un autodidacte travailleur ?

Leur formation débute souvent sur le tas, et précocement, par une initiation familiale au monde des affaires, d'où leur intérêt affiché pour le concret, la pratique, ainsi qu'une certaine réticence envers la théorie. Ainsi, Marriott Junior se souvient d'avoir, dans son enfance, ciré les chaussures de son père pendant des heures, ce qui lui a donné le goût de la persévérance et du travail bien fait, affirme-t-il. Pour aider la famille, dans les années

(12) BENETTON Luciano, *op.cit.*, p.14 et 20.

(13) BICH Laurence, *op.cit.*, p.52-53. Bich et son associé disposent de 0,5 million, mais on ne sait pas qui apporte quoi.

(14) BRANSON Richard, *op.cit.*, p.100.

(15) MORITA Akio, *op.cit.*, p.54.

(16) BENETTON Luciano, *op.cit.*, p. 55.

(17) MORITA Akio, *op.cit.*, p 17 ; MARRIOTT J-W, *op.cit.*, p. 31 ; BENETTON Luciano, *op.cit.*, p 22-23 ; KROC Ray, *op.cit.*, p.32 ; BRANSON Richard, *op.cit.*, p. 27-51.

« un travailleur infatigable [toujours] le premier sur le pont » (18). Le mot « travail » est récurrent, sous la plume de la plupart d'entre eux. Ainsi de Kroc, pour qui « le travail est le hamburger de la vie » (19). Quant à Walton, il s'honore de la citation du président des Etats-Unis lui remettant la médaille de la liberté, en faisant expressément référence au travail (20).

Le travail est l'illustration du côté fondamental de la pratique, par opposition à la théorie. Tous s'appliquent à décortiquer chaque activité ou chaque projet, car « le diable se cache dans les détails » (21), mais aussi parce que c'est la qualité qui est fondamentale, et non pas le prix. En conséquence, la réflexion théorique est méprisée (22), tout comme la formation initiale, objet de rares mentions, souvent expéditives.

Le niveau d'études est souvent minoré dans les autobiographies, qui insistent sur les expériences et sur le travail, davantage que sur des études d'ailleurs parfois dénigrées (Arnault). Bien que Benetton quitte l'école à 14 ans, Branson à 16 et qu'Essel ne termine pas le lycée, ils n'en ont pas moins le niveau moyen de la population, voire un niveau supérieur.

En revanche, ils sont nombreux à être titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur : Polytechnique pour Arnault, diplôme de physique pour Morita ou diplôme en finances pour Marriott Junior. Ainsi, contrairement à une idée reçue, ce sont rarement des autodidactes. Nombre d'entre eux disposent, en réalité, d'un bagage intellectuel très largement supérieur à la moyenne. En outre, les études ont inséré la plupart d'entre eux dans un réseau d'anciens élèves, qui complète leur réseau familial.

---

## DES LUNETTES LIBÉRALES POUR SE VOIR SOI-MÊME ?

---

### L'homme d'affaires : un innovateur ?

Si les affaires sont un peu du domaine du secret, la technique l'est encore plus : par peur de l'espionnage industriel, on évite d'en parler (23). En tous cas, les inventeurs géniaux se transformant en brillants hom-

mes d'affaires, cela ne semble pas être la situation la plus fréquente. L'invention n'est pas exclusivement industrielle ; elle peut être organisationnelle, commerciale... mais rien n'oblige les entrepreneurs à porter une double casquette d'inventeur et de chef d'entreprise. Morita pense d'ailleurs qu'« un chercheur n'est pas toujours celui à qui on peut confier le gouvernail » (24). Ils sont très nombreux à reconnaître la paternité des inventions à des collaborateurs ou à des associés. Mac Donald « a bénéficié de l'ingéniosité de ses petits entrepreneurs [...] Chacun des mets [que nous proposons, dans nos restaurants] découle d'une idée d'un de nos concessionnaires » (25).

L'apport technique provient souvent de l'entourage proche, voire de l'extérieur. Benetton profite du procédé de teinture en plongée (qui permet de teindre les vêtements à la dernière minute pour mieux s'adapter à la demande), mis au point par un ami de Trévise, mais il ne précise pas s'il a payé pour cette technique ou s'il s'est contenté de l'utiliser. Kroc, voyant l'imposante clientèle dans le restaurant des deux frères Mac Donald, leur propose de multiplier l'expérience et achète donc leur concept.

Benetton explique que l'idée de boutiques spécialisées lui est apportée par un jeune inconnu, qui insiste – deuxième idée – sur le rôle déterminant du lieu d'implantation et le convainc de s'installer dans une station de ski. Branson admet parfaitement que toutes les idées et innovations mises en œuvre par le groupe Virgin lui sont venues d'autrui, y compris celle de créer une compagnie aérienne (26). D'autres, enfin, reconnaissent avoir « volé ou emprunté » l'invention qui a été à l'origine de leur fortune (27). Bich accepte ainsi, par deux fois (dans les années 1950, pour le stylo Bic, et dans les années 1970, pour le rasoir jetable, avec la firme Gillette), de régler une copieuse indemnité, plutôt que d'être condamné pour contrefaçon (28).

Tous ces hommes d'affaires s'accordent sur un point : la clé de leur succès résulte de leur attitude : ils sont en état de veille, ils sont attentifs et réceptifs. Les verbes « observer, apprendre, regarder, voir, anticiper » reviennent comme des leitmotifs, dans leurs récits. Pour Marriott, on réussit en « gardant les yeux et les oreilles à l'affût du marché », alors que Branson se décrit comme « curieux de nature. [...] La plupart des bonnes idées surgissent sans crier gare et il faut avoir l'esprit

---

(18) MARRIOTT J-W, *op.cit.*, p.158-159 ; BICH Laurence, *op.cit.*, p. 64 et 72.

(19) KROC Ray, *op.cit.*, p. 33 pour la citation, mais voir également p. 124 ou 205.

(20) WALTON Sam, *op.cit.* « Sam Walton demonstrates the virtues of faith, hope and hard work ».

(21) MARRIOTT J-W, *op.cit.*, p. 31.

(22) KROC Ray, *op.cit.*, p. 271. Il refuse de subventionner les universités car « il y a trop de diplômés et pas assez de bouchers ».

(23) BICH Laurence, *op.cit.*, p. 157. « Durant une décennie, le plus grand secret entoure la production et la vente de rasoirs jetables ».

---

(24) MORITA Akio, *op.cit.*, p. 177.

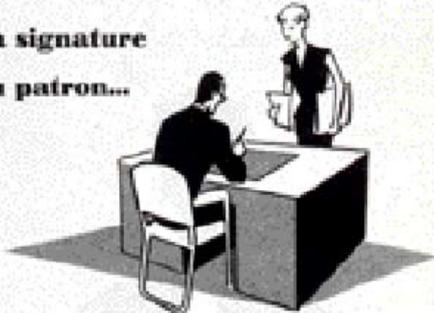
(25) KROC Ray, *op.cit.*, p. 237-240 pour la liste des innovations et aussi p. 200-201.

(26) BENETTON Luciano, *op.cit.*, p. 67-72 ; BRANSON Richard, *op.cit.*, p. 229-235.

(27) WALTON Sam, *op.cit.*, p.80. « I Guess I've stolen – I actually prefer the word borrowed – many ideas ».

(28) BICH Laurence, *op.cit.*, p. 72-74 (pour le stylo) et p. 158 (pour le rasoir). Il est attaqué en justice, mais il « n'a jamais prétendu avoir inventé le stylo à bille ».

La signature  
du patron...



...à la  
pointe "BIC"  
bien entendu!

50% d'efforts évités,  
50% de temps précieux  
éparpillés. La main court, la  
bille glisse et hop ! voilà le  
courrier expédié : quelle  
tranquillité !

La vraie pointe BIC - et elle  
seule - assure 5 kilomètres  
d'écriture irréprochable.

et le facteur ?

Le facteur, lui,  
vous dit : Mieux vaut  
des... contrefacteurs !  
Exigez la vraie  
Pointe BIC, avec  
"BIC" gravé sur  
le corps et sur la  
pointe !

IL Y A DES  
BIC  
A PARTIR DE  
50<sup>F</sup>




© Coll. KHARBINE-TAPABOR

Attaqué en justice, Marcel Bich affirme qu'il « n'a jamais prétendu avoir inventé le stylo à bille ». *Publicité de 1954 pour les stylos-bille BIC, in Paris Match.*

ouvert, pour entrevoir d'emblée leurs avantages », une idée que Bernard Arnault partage (29). Le patron de Sony en offre une illustration parfaite : Morita achète à bon prix les droits d'exploitation du brevet du transistor à la Western Electric, qui ne voyait en cette innovation qu'un matériel à l'usage des sourds, alors que son associé envisage bien d'autres applications (30). L'innovation industrielle n'est donc pas à la source de l'entreprise. Morita reconnaît que c'est plutôt l'entreprise (ou la famille), qui fournit les moyens et les res-

sources permettant de transformer une invention en innovation (31). Celle-ci est une des causes majeures de la croissance des entreprises, mais probablement pas la première, chronologiquement : souvent, l'innovation est captée, puis développée, grâce aux ressources financières acquises précédemment par l'entreprise dans de bonnes opérations. L'inventeur qui n'est pas habile en *business* se fait voler son innovation, tandis qu'une majorité d'hommes d'affaires conquièrent une position économique éminente, sans avoir la moindre invention directe à leur actif.

### La notion de prise de risque

Si, dans leur discours, l'innovation justifie la richesse, un autre élément rend la fortune légitime : c'est l'idée de la prise de risque. « Je prenais un risque, mais un risque acceptable », (32) dit Arnault au sujet de Boussac, alors que Kroc pense que « les risques calculés font partie du défi » (33). Effectivement, tout l'art du véritable homme d'affaires consiste à gérer les risques et, en général, à les reporter sur d'autres : les actionnaires, les banques, les fournisseurs, les salariés, l'Etat... Benetton, Kroc ou Marriott Junior, par le système de la franchise, se défaussent sur d'autres d'une partie des risques (34). C'est ainsi que Benetton ne reprend pas les articles invendus des magasins qu'il franchise. En outre, sa société n'étant plus qu'une simple marque, sa production est essentiellement organisée par le biais de sous-traitants, qui, eux, prennent un risque industriel et immobilisent des capitaux. Le système est poussé à l'extrême par Kroc, que l'on peut considérer comme une sorte de franchisé vendant lui-même des franchises, dans la mesure où ce qu'il a acheté, en 1954, était une idée, qu'il a revendue à l'infini (35).

La prise de risque peut aboutir à un succès, mais aussi à des échecs ou à des erreurs, que l'homme d'affaires reconnaît. Ainsi, Arnault admet : « j'ai sûrement commis des erreurs, mais je ne me suis jamais senti en situation d'échec » (36). Or, d'après Branson : « tous les hommes d'affaires ont connu l'échec ; rares sont ceux

(29) MARRIOT J-W, *op.cit.*, p. 28. BRANSON Richard, *op.cit.*, p. 28 ; ARNAULT Bernard, *op.cit.*, p. 26.

(30) MORITA Akio, *op.cit.*, p. 70.

(31) MORITA Akio, *op.cit.*, p. 49. « Ibuka, lui, voulait lancer quelque chose de nouveau, mais il lui fallait, en priorité, faire rentrer de l'argent, pour asseoir sa société sur de solides bases financières ».

(32) ARNAULT Bernard, *op.cit.*, p. 60.

(33) KROC Ray, *op.cit.*, p. 89.

(34) BENETTON Luciano, *op.cit.*, p. 78. « Nous avons trouvé des gens tout à fait disposés à ouvrir des boutiques Benetton, à leurs frais ».

(35) KROC Ray, *op.cit.*, p. 29, 106 et 170.

(36) ARNAULT Bernard, *op.cit.*, p. 31.

(37) BRANSON Richard, *op.cit.*, p. 219.

qui n'ont pas fait faillite, au moins une fois » (37). Cette idée est confirmée par Morita, qui reconnaît quelques échecs dans la mise au point d'appareils de cuisine, avant sa spécialisation dans le son (38). Walton décrit des « erreurs et un fiasco » (39). Kroc confirme (lui, à qui le succès ne sourira qu'à l'âge de 52 ans) : « Persévérez : rien n'est plus commun que des ratés ayant du talent ! » (40). C'est là une autre notion-clé des autobiographies analysées : la persévérance, la détermination, l'obstination.

### Gagner de l'argent : un but ?

Les chiffres semblent ne pas faire partie du monde des hommes d'affaires. S'ils multiplient les anecdotes précises, en revanche, la mémoire leur fait défaut pour citer des chiffres, à l'exception toutefois de Bich, Walton et Benetton. Ce dernier s'enorgueillit de ses profits, symbole, pour lui, de réussite : 0,8 milliard de livres en 1970, 8 milliards en 1979 et 60 milliards en 1985 (41). Mais aucun d'entre eux n'évoque jamais le montant de sa fortune personnelle...

Branson écrit : « Je puis affirmer sans rougir que je ne me suis jamais lancé dans une aventure uniquement pour gagner de l'argent. Si c'est la seule motivation, je crois qu'il vaut mieux s'abstenir » (42). Quant à Arnault, il confie : « L'argent n'a jamais constitué, à mes yeux, un objectif, ni même un indicateur d'une quelconque signification. Me voir figurer dans le classement des gens riches, publié ici ou là, est, pour moi, plus gênant qu'autre chose. D'autant que je m'y trouve en général aux côtés de purs spéculateurs, d'héritiers ou de personnages qui ne sont mus que par la réussite matérielle » (43). Détail significatif : l'ouvrage d'Arnault porte, en sous-titre, *La passion créative* et celui de J-W. Mariott : *Le désir de servir*.

L'homme d'affaires se présente donc comme insensible aux masses d'argent qu'il manipule : ce n'est ni un avare, ni un thésaurisateur, ni un profiteur (44), car il est trop occupé par ses entreprises. Il met en place des fondations et, comme ému par sa propre générosité, il détaille ses multiples dons aux bonnes œuvres. Pour ses 70 ans, en 1972, Kroc se vante d'avoir distribué plus de

7,5 millions de dollars et il fournit une liste quasi exhaustive des bénéficiaires.

L'homme d'affaires procède, de fait, à une forme de redistribution, par le biais de fondations. Il choisit ses domaines d'intervention (arts, sports, médecine (45)... ) et il sélectionne ses « causes justes » et « ses pauvres », dans la logique de la charité du XIX<sup>e</sup> siècle. On ne peut ainsi l'accuser d'accumuler pour accumuler et le mécénat est, souvent, une deuxième carrière qui débute pour lui, après qu'il ait accumulé sa fortune pendant quelques décennies. Pour Arnault, ce mécénat vise aussi à développer une image de marque positive de ses affaires (46). Il finance des expositions de peinture, distribue des bourses à des étudiants en art..., ce dont son autobiographie se fait largement l'écho.

### DES LUNETTES LIBÉRALES POUR VOIR LE MONDE ?

#### L'homme d'affaires, un individualiste ?

Un mentor ou des amis, un personnel efficace et un peu de chance et de hasard : telle semble être la recette du succès délivrée par les hommes d'affaires, ce qui, assurément, ne correspond pas exactement au poncif optimiste du *self-made man*.

Souvent, les affaires démarrent à plusieurs : Branson connaît peu de choses à la musique, mais il est assisté par son cousin, expert en ce domaine, et par d'autres membres de sa famille (47), tandis que Benetton travaille, au départ, avec sa sœur, qui confectionne les pulls, puis, par la suite, avec ses deux frères. Si la famille n'est pas toujours présente dans les biographies, en revanche, tous les hommes d'affaires de notre échantillon rendent un vibrant hommage à leurs associés, toujours devenus « des amis d'une vie », sans lesquels ils n'auraient jamais pu réussir. Essel, militant socialiste, concède : « sans ce prêt, la partie était perdue avant même de commencer. Finalement, mes amis me firent confiance. Ils ne m'accordèrent pas 5, mais 32 millions de francs » (48) en 1954, pour fonder la future Fnac. Ainsi, amis et relations mettent la main au portefeuille pour aider au lancement des affaires : voilà qui nous ramène à l'idée du capital et des réseaux.

(38) MORITA Akio, *op.cit.*, p. 50.

(39) WALTON Sam, *op.cit.*, p. 38-39.

(40) KROC Ray, *op.cit.*, p. 273.

(41) BICH Laurence, *op.cit.*, p. 108. BENETTON Luciano, *op.cit.* Respectivement p. 91 et 150.

(42) BRANSON Richard, *op.cit.*, p. 72.

(43) ARNAULT Bernard, *op.cit.*, p. 24. Intéressante image des autres hommes d'affaires !

(44) ARNAULT Bernard, *op.cit.*, p. 133. « Ni pingre, ni dépensier ».

(45) KROC Ray, *op.cit.*, p. 265-270.

(46) ARNAULT Bernard, *op.cit.*, p. 121-122. « Le groupe avait une identité exclusivement financière [et il] devait se construire [...] une image valorisante, affective ».

(47) BRANSON Richard, *op.cit.*, p. 122 et 225. « Le goût musical de Simon (un cousin) s'imposa rapidement comme la clé de voûte de l'esprit Virgin [...] J'ignorais pour ma part quelle musique il fallait promouvoir ». Son futur beau-frère travaille pour Virgin Books.

(48) ESSEL André, *op.cit.*, p. 216.

(49) MORITA Akio, *op.cit.*, p. 51.

Morita a deux associés : un « brillant ingénieur » et le beau-père de celui-ci, ancien ministre, doté d'un large réseau d'influence (49). Les deux associés de Kroc, qui se partagent seulement 30 % des actions sont, pour le premier « un visionnaire » et « un génie » (qui finira par démissionner) et, pour le second, « une merveilleuse personne », qu'il pousse d'ailleurs... vers la retraite (50). Ainsi, l'habile homme d'affaires fait sienne la formule de John Rockefeller I<sup>er</sup> : « Trouvez l'homme capable d'accomplir la chose précise que vous avez en tête et, ensuite, laissez-lui les coudées franches » (51). L'homme d'affaires doit donc être un virtuose, capable de déceler les capacités des individus et travailler avec des gens qu'il juge supérieurs dans certains domaines. « J'ignorais tout de la vente des livres », dit ainsi le fondateur de la Fnac (52).

De l'aveu des protagonistes eux-mêmes, sans les autres, l'entrepreneur est inefficace, incomplet. Tous adorent leur personnel, même si Kroc se vante : « nous leur payons les plus bas salaires. Je n'ai pas de remords à ce sujet » (53). Arnault fait dans la sobriété : « s'investir dans une entreprise c'est s'investir dans une équipe », tandis que Branson, lyrique, écrit « découvrir des gens merveilleux. Les bureaux de Virgin en sont peuplés et le succès du groupe repose sur eux » (54).

Au total, l'homme d'affaires est partageux : il ne s'attribue pas tout le mérite du succès. Il se montre volontiers humble et modeste, reconnaissant un rôle au hasard et à la chance, au risque d'écorner un discours méritocratique auquel il n'échappe pas totalement. « Un heureux incident, survenu au cours d'une promenade, éclaira ma lanterne » : cette vision de Morita est commune à la plupart des hommes d'affaires, tels Benetton, Mariott ou Essel (55). Cela nous ramène à l'état de veille et à l'état d'esprit de l'homme d'affaires, toujours prêt à agir et à percevoir des opportunités plutôt qu'à avoir des idées.

### La croyance dans le marché ?

Vous avez dit : défense de la concurrence, de la transparence, du client-roi, de la neutralité de l'échange ? L'orthodoxie libérale est mise à mal, dans le récit des hommes d'affaires ! Les atteintes à la concurrence y pullulent. En ce qui concerne les débouchés, nombreux

(50) KROC Ray, *op.cit.* Respectivement p. 121, 127 et 211 à 218 pour l'un et p. 223 pour l'autre.

(51) COLLIER Peter & HOROWITZ David, *Une dynastie américaine, les Rockefeller*, Paris, Seuil, 1976.

(52) ESSEL André, *op.cit.*, p. 344.

(53) KROC Ray, *op.cit.*, p. 155.

(54) ARNAULT Bernard, *op.cit.*, p. 24 ; BRANSON Richard, *op.cit.*, p. 504.

(55) MORITA Akio, *op.cit.*, p. 64 ; MARRIOT J-W, *op.cit.*, p. 84. « Attribuable au hasard [...] Une question de chance ».

sont les hommes d'affaires qui admettent qu'ils jouissent d'une position de monopole ou d'oligopole, qui les autorise à fixer les prix et à réaliser des bénéfices substantiels. Sony n'investit pas dans les calculatrices, par peur de la concurrence par les prix, qui évince de ce marché la plupart des intervenants (56). Benetton affirme doctement que « Le succès suscite la concurrence [...] Mieux valait, en prenant les autres de vitesse, devenir nos propres concurrents ». En conséquence, il ouvre des magasins ciblant des clientèles spécifiques, sous d'autres noms (Tomato, Merceria...) et il conclut : « La ruse fonctionnait bien » (57).

Les entraves à la concurrence entrant dans le domaine délictueux, les hommes d'affaires se font régulièrement traîner devant les tribunaux : ce sont là d'inévitables procès... », soupire Marriott Junior (58). On comprend aisément que les récits n'insistent pas sur le sujet, sans, toutefois, l'occulter. Les bonnes affaires ont souvent à voir avec la théorie de l'asymétrie d'information. L'existence de multiples marques pour Benetton, faisait, selon son patron, que « notre échelle et notre étendue réelles, en matière de production ou de distribution, échappaient au public ». Quant à l'information comptable, elle manque, à tout le moins, de transparence, puisqu'il faut attendre 1982 pour que cette société publie ses premiers comptes... (59).

Enfin, si l'échange est supposé toujours neutre, bien des affaires se concluent grâce à des pressions, à des cadeaux, à des jeux d'influence... Ce qui débouche fréquemment sur des procès. Tous les hommes d'affaires attirent à eux, par des promesses, les alliés nécessaires à la réussite de leur entreprise. En cas de besoin, tous exercent des pressions ou des menaces sur des tiers. Ainsi, c'est en promettant de préserver des emplois que Bernard Arnault acquiert – pour rien – un patrimoine immobilier, et des marques renommées.

### Méfiance, face à l'Etat ?

Tout en affirmant fréquemment ne pas faire de politique et même ne pas s'y intéresser (60), certains hommes d'affaires tiennent un discours très partisan. Arnault juge que « ce n'est pas la vocation d'un chef d'entreprises, de tenir un discours à vocation politique [...] » mais que « cela n'interdit pas d'avoir des idées »

(56) MORITA Akio, *op.cit.*, p. 122.

(57) BENETTON Luciano, *op.cit.*, p. 77.

(58) MARRIOT J-W, *op.cit.*, p. 105.

(59) BENETTON Luciano, *op.cit.*, p. 96 et 139.

(60) ESSEL André, *op.cit.* La partie « avant Fnac » (de 190 pages) multiplie les exemples de sa vie de militant socialiste, la partie « Fnac » (220 pages) fait encore allusion à la vie politique. Kroc finance Richard Nixon et Branson, du parti conservateur.

(61) ARNAULT Bernard, *op.cit.*, p. 186 et aussi p. 45.

(61). Ces idées, il les développe d'ailleurs largement : ainsi, pour les fonds de pension : « nécessité fait loi ». Ou encore, de ces jugements : « Dans la mentalité et la religion [...] perdue cette idée, perverse, qu'il faut prendre aux riches » ; « Les 35 heures sont une mauvaise chose », etc. (62) En revanche, l'Etat n'est pas systématiquement perçu comme une entrave voire un ennemi : le récit de l'entrepreneur ignore souvent cet acteur de l'économie. Pourtant, c'est bien aux subventions et aux commandes publiques que certains doivent leur fortune. Ainsi de Benetton, qui profite des subsides du plan Marshall. Morita équipe, quant à lui, la radio nationale japonaise, la NHK, mise en place par les Américains. Arnault – qui s'exile aux Etats-Unis, suite à la victoire de la gauche en France, en 1981 – devient administrateur directeur général de Boussac Saint-Frères en 1984, au moyen d'un investissement personnel de seulement 40 millions de francs, alors que les aides publiques se montent à 1 460 millions. L'Etat législateur joue également un rôle déterminant dans certaines affaires. L'homme d'affaires appelle la loi à son secours, si besoin est. Essel vient périodiquement au banc des plaignants. Il obtient ainsi une jurisprudence, en 1963, sur le refus de vente. Depuis des années, il multipliait, à ce sujet, des procès contre des fournisseurs et des fabricants. Les entreprises Bic et Sony intentent des procès, pour plagiat et usage abusif de leur nom (63). C'est en 1949 que Sony achète un brevet concernant le son. Découvrant que ce brevet avait été déposé aussi aux Etats-Unis, la société japonaise porte plainte contre une entreprise américaine qui importe des magnétophones au Japon, et elle gagne son procès, en 1954. Désormais propriétaire des droits, Sony engrange d'énormes bénéfices (64). Branson paie une amende pour obtenir l'ouverture, en France, des magasins le dimanche. Mettant dans la balance son installation dans le pays, il obtient satisfaction, grâce à une modification de la législation du travail. Dans ce dernier cas, il s'agit plutôt d'une action de lobbying. Mais, à contourner la loi, il ne gagne pas à tout coup : ainsi, en 1971, il est arrêté par les douanes britanniques pour fraude à la taxe d'importation-exportation de disques et il est même emprisonné, mais les poursuites contre lui sont abandonnées, car il peut payer les 60 000 livres d'amende, ce qui lui évite deux ans de prison (65). Le trafic en question ayant généré de juteux bénéfices, cela a constitué pour lui un apport

(62) ARNAULT Bernard, *op.cit.*, p. 39-42 et 180-181.

(63) BICH Laurence, *op.cit.*, p. 74. Pour plagiat, sous les noms de Big, Bik. MORITA Akio, *op.cit.*, p.77-78. Pour l'usage du nom de Sony par un fabricant de chocolat, qui souhaitait profiter de la renommée de la compagnie (un procès qui dura 4 ans et qu'Akio Morita gagna).

(64) MORITA Akio, *op.cit.*, p. 66-68.

(65) BRANSON Richard, *op.cit.*, p. 107 (pour la citation) à 117. « Bien sûr, ce genre de fraude constituait un crime. Mais, par le passé, enfreindre la loi m'avait, plus d'une fois, permis de me tirer d'un mauvais pas. En ce temps-là je n'imaginai pas faire quelque chose de vraiment mal et, encore moins, être pris la main dans le sac ».

financier non négligeable pour débiter dans des affaires plus légales... Au total, les affaires sont un domaine qui conduit, du fait de l'imperfection des contrats et des stratégies des acteurs, à la marge de la légalité.

## CONCLUSION

Ces écrits autobiographiques expriment un fort désir d'être compris et, surtout, reconnu. Les hommes d'affaires occupent une place importante, au panthéon des héros contemporains, et ce prestige est relayé et accentué par le prisme des médias. Dénoncés ou célébrés, ils fascinent, et ils cherchent à conserver un contrôle sur leur image.

C'est ce qui les conduit à minimiser, voire à omettre, le rôle de leur famille – une famille le plus souvent issue des classes moyennes ou supérieures et qui leur apporte des capitaux et un réseau. Le travail est survalorisé, au détriment des études. Or, celles-ci s'avèrent souvent très supérieures à celles de la moyenne de la population. Pour faire fortune, les différences entre secteurs, ainsi qu'entre périodes ou entre pays, semblent relativement secondaires, encore que cela demande à être confirmé au moyen d'une étude statistique approfondie.

L'homme d'affaires serait donc un innovateur qui prendrait des risques : d'où la légitimation de sa fortune. Il est amusant de constater combien « le mythe du garage » est développé par les écoles de commerce... mais pas par les praticiens des affaires, qui admettent que l'innovation est, souvent, le fait d'un tiers. « Nous croyions qu'en inventant un produit unique, nous allions faire fortune [...] Je compris alors qu'atteindre une technologie exceptionnelle [...] ne suffisait pas, pour réussir dans une affaire. Il faut vendre ces articles et, pour cela, il faut mettre en évidence leur utilité pour l'acheteur potentiel » (66). Pourtant, les qualités – réelles – de négociateur, de commerçant et d'analyste de l'homme d'affaires sont passées sous silence, ou atténuées, dans leurs autobiographies. Il est vrai que, depuis l'épisode évangélique des marchands du Temple, le commerçant a mauvaise presse. Quant au risque, il est souvent reporté sur d'autres et, dans tous les cas, il est tout à fait mesuré. En revanche, la maîtrise de l'information est au cœur du système des affaires.

Par contre, l'homme d'affaires se définit toujours comme un travailleur, un homme d'action, attentif aux opportunités et, donc, un décideur (67). Toujours réactif et intuitif, bien entouré, il échoue quelquefois, mais il persévère toujours. Il croit au marché, mais, dans sa pratique, il le contourne quotidiennement, ce qui lui

(66) MORITA Akio, *op.cit.*, p. 64.

(67) BICH Laurence, *op.cit.*, p. 109. Bich « prenait seul ses décisions (dix par jour, précisait-il : une mauvaise, deux médiocres, sept bonnes. Ces dernières me remboursaient largement les autres) ». MARRIOT J-W, *op.cit.*, p.157-164. Un des chapitres de cet ouvrage est d'ailleurs intitulé : décider de décider.

permet de réussir. Le marché est relégué au rayon du mythe dans la description des stratégies, des méthodes et des actions des hommes d'affaires, qui, bien loin de l'échange neutre, multiplient les promesses et les menaces, jouent de l'imperfection des contrats, du rapport de force et finissent parfois par se retrouver devant la justice. Loin, aussi, de la concurrence parfaite, ils jouent sur différents marchés, pour bénéficier d'avantages, ou bien ils établissent des monopoles. Enfin, ils revendiquent le moins d'Etat possible, ce qui ne les empêche nullement d'en rechercher la clientèle et d'essayer d'en obtenir une législation qui leur soit favorable.

Il n'est pas question de nier l'existence de la promotion sociale et de la méritocratie. Tout un chacun peut citer des individus qu'il connaît personnellement, et qui ont

« réussi » dans les affaires. Cependant, les très grands hommes d'affaires, en tant que quintessence du système capitaliste, semblent constituer un bon échantillon illustrant le décalage manifeste entre discours libéral et réalité capitaliste. Ainsi, l'idée que le développement des entreprises contribue au bien commun et à la prospérité de tous ne suscite aucune réaction de fierté chez les hommes d'affaires. En effet, ils restent muets sur ce chapitre, dans leurs autobiographies. Leur discours est nuancé, sinon, de fait, résolument critique, face à certaines affirmations. Certains d'entre eux auraient-ils chaussé des lunettes déformantes ? Les théoriciens seraient-ils plus libéraux que leur modèle de l'homme d'affaires ?

Bref, la théorie serait-elle plus idéologique qu'on ne veut bien l'admettre ?