



HAL
open science

Autoportrait d'un homme d'affaires “ idéal-typique ”

Michel Villette

► **To cite this version:**

Michel Villette. Autoportrait d'un homme d'affaires “ idéal-typique ” : A propos du livre de Noël Goutard, L'outsider, Chroniques d'un patron hors norme, Village Mondial, 2005. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2007, 88, pp.57-60. halshs-04199176

HAL Id: halshs-04199176

<https://shs.hal.science/halshs-04199176>

Submitted on 7 Sep 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Article initialement publiée dans les Annales des Mines, série Gérer et Comprendre, N°88, juin 2007, pp.57-60 :

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

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

par Michel VILLETTE

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 XXe siècle¹, 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

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

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

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 cul-bute 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 Mandeville². 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'attitude 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

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

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 ?

*