



ENTRETIEN

Michel Offerlé : « Le principal ennemi du petit patron reste le banquier »

| 06/03/2021 |

Comment les patrons interviennent-ils en politique ? Quelles stratégies ont-ils mises en œuvre pendant la pandémie de Covid-19 ? A partir de plusieurs centaines d'entretiens réalisés au sein d'ateliers de recherche au cours des dix dernières années, ainsi que 70 entretiens originaux avec des chefs d'entreprise sur leur parcours et leurs pratiques de l'engagement, le sociologue Michel Offerlé, professeur émérite de sociologie politique à l'ENS-Ulm, a ausculté les comportements de ce groupe social et son rapport à la vie de la cité.

Dans la suite de *Patrons en France* ([url:https://www.editionsladecouverte.fr/patrons-en-france-9782707190734](https://www.editionsladecouverte.fr/patrons-en-france-9782707190734)) (dir) (éd. La Découverte, 2017), il vient de publier *Ce qu'un patron peut faire* ([url:http://www.gallimard.fr/Catalogue/GALLIMARD/NRF-Essais/Ce-qu-un-patron-peut-faire](http://www.gallimard.fr/Catalogue/GALLIMARD/NRF-Essais/Ce-qu-un-patron-peut-faire)) (éd. Gallimard, 2021). Il y présente une sociologie politique fine d'un monde, ou plutôt des mondes peu étudiés et complexes tant ils sont divers, des artisans et petits entrepreneurs aux dirigeants de grands groupes. Marqués, pour certains de ces derniers, par un « enthousiasme réformateur » de plus en plus affiché.

Quelle contribution politique les patrons, catégorie sociale que vous étudiez depuis près de vingt ans, sont-ils en mesure d'apporter ou apportent-ils dans cette période de crise ? Peut-on d'ailleurs parler d'une « catégorie sociale » ?

Les patrons constituent bien une catégorie statistique. Mais comme je l'avais déjà abordé dans *Patrons en France*, une sorte d'incommensurabilité entre les différents patrons s'impose.

Il s'agit en effet de l'une des catégories socio-professionnelles les plus hétérogènes, tant du point de vue du niveau de vie que de celui du capital, des goûts et pratiques culturels ou encore du niveau d'études. Cette catégorie de l'Insee est celle où le niveau de diplôme est le plus étiré, allant des autodidactes à des bacs + 10. Par exemple, 25 % des chefs d'entreprise ont un bac + 2 contre 35 % de la population française. Bien sûr, plus on monte dans la hiérarchie patronale, plus le niveau de diplôme s'accroît et le nombre d'autodidactes se restreint.

Le fil rouge de l'ouvrage, c'est de documenter les stratégies adaptatives que nous pouvons mobiliser, vous et moi, pour interpréter et réagir (individuellement et collectivement, en manifestant par exemple) à ce qui nous arrive. J'ai appliqué cette grille de lecture aux patrons. Comment font-ils, dans leur diversité pour s'en sortir, pour reproduire et/ou changer le monde dans lequel ils vivent : de la politique la plus ordinaire de reproduction quotidienne du monde, jusqu'aux modalités plurielles d'intervention directe et indirecte dans la vie de la cité (comme disent les grands patrons et la politique tout court, accéder aux hommes politiques, faire pression, se faire élire...)

La période que nous traversons produit un véritable effet de loupe. Par temps de Covid (j'ai pu faire *in extremis* une postface sur ce qu'un patron peut faire dans cette conjoncture), on voit que certains s'en sortent beaucoup mieux que d'autres. Il suffit de regarder du côté des baisses, très temporaires, de rémunérations des grands patrons, des versements différenciés de dividendes ou des grandes manœuvres autour de Lagardère, d'Europe 1 ou de Suez. Mais n'oublions pas qu'il existe une frange non négligeable des petits patrons, qui sont vraisemblablement du côté des « gilets jaunes » et connaissent une forme de précarité.

Ces petits patrons en très grande difficulté ont sans doute droit à des aides, mais ils sont pour une partie d'entre eux incapables d'y accéder. Les lettres adressées au président de la République que nous avons consultées montrent combien beaucoup éprouvent les plus grandes difficultés face aux démarches à accomplir, voire simplement face au simple fait de devoir s'exprimer par écrit. Le labyrinthe des aides implique d'avoir soit un conjoint qui s'en charge ou de recourir à un comptable ou à un avocat.

Certains sont en détresse psychologique. Suite à un certain nombre de décompensations psychiatriques, des cellules de veille, notamment l'Apesa (Aide psychologique pour les entrepreneurs en souffrance aiguë, créée en 2013), sont actives pour les accompagner.

Des formes de solidarité se sont-elles mises en place entre patrons ou au sein de filières ?

Oui, dans certains cas, des formes d'organisation ont vu le jour pour ceux qui voulaient sauver des filières et les maintenir en place jusqu'à la sortie de crise. Mais on a également assisté à des formes d'individualisme, de « chacun pour soi », avec notamment une négociation encore plus dure des prestations avec les sous-traitants et un allongement des délais de paiement. Autant de problèmes qui frappaient déjà le petit patronat avant la pandémie, petit patronat qui a été incapable de s'organiser collectivement.

En matière de protestations, quelques manifestations patronales ont eu lieu, ainsi que quelques grèves de la faim. Certains ont même été jusqu'à déposer leurs outils de travail devant une préfecture ou une mairie en début d'été. En novembre et décembre, des « non essentiels » ont manifesté dans plusieurs villes, parfois avec les intermittents du spectacle comme lors de la manifestation chorégraphique de Toulouse du 4 novembre.

Mais ces mobilisations ont été restreintes : la manifestation nationale le 14 décembre à Paris a réuni quelque 4 000 personnes, venant principalement des secteurs des métiers de bouche et les organisateurs de mariage et d'événements. C'est peu. Les organisations patronales nationales (Medef, CPME, U2P) se méfient de l'action collective de rue, stigmatisées immédiatement comme « poujadistes ».

Malgré des annonces de mouvement de désobéissance civile, avec notamment ces restaurants qui ont ouvert malgré l'interdiction, ces mouvements de protestation ont fait long feu en début d'année 2021.

Ce groupe partage-t-il des valeurs, des analyses de la situation ?

S'il n'y a pas à proprement parler d'homogénéité du groupe patronal, il « tient » néanmoins, au moins dans le discours : ils se sont faits pour la plupart eux-mêmes, ils sont indépendants et non-salariés. Evidemment, chez les plus petits d'entre eux, une sorte de fierté est affichée concernant cette capacité à s'en sortir seuls et à ne pas compter les heures.

Dans les entretiens que nous avons menés transparait une méfiance générale à l'égard de l'Etat, de la bureaucratie et des réglementations, ainsi que des soupçons de fainéantise à l'égard d'une partie du salariat et des fonctionnaires. Le mot d'ordre commun est : « Laissez-nous faire ! » Une certaine unité du monde patronal découle de ces valeurs partagées.

Mais le principal ennemi du petit patron reste le banquier. Que ce soit dans les entretiens ou dans les courriers au président de la République, de nombreux patrons s'en prennent, non seulement à leur banquier, mais aux banquiers en général qui veulent ruiner les entreprises, alors qu'ils devraient avoir pour mission de leur donner de la respiration.

Les possibilités de s'en sortir pour un patron dans cette période ne sont sans doute pas du tout les mêmes, selon qu'il s'agisse d'une TPE, d'une PME ou d'une grande entreprise ?

La pandémie a servi d'« analyseur » de la situation interne du patronat. Ceux que l'on peut appeler les militants patronaux, engagés dans les associations patronales, représentent assez mal leur base socialement. Même au sein du syndicat des artisans du bâtiment (Capeb), où l'écart est relativement restreint, on trouve davantage de petits patrons de cinq ou six salariés que d'artisans sans ou avec un seul salarié.

Et si l'on compare la composition socio-démographique du conseil exécutif du Medef avec les principales caractéristiques de la catégorie « artisans, commerçants et chefs d'entreprise » construite par l'Insee, on retrouve les distorsions habituelles dans les formes de la représentation, mais plus affirmées.

Comment les patrons pèsent-ils dans le débat politique, ce qui constitue un axe fort de votre livre ?

Il y a plusieurs manières patronales de peser dans le débat politique et dans la prise de décision. Un premier objectif est d'assurer la reproduction du monde tel qu'il existe : agir pour que rien ne change, voilà une activité profondément politique ! D'où l'importance du travail de lobbying afin de préserver leurs intérêts, que les patrons s'en chargent eux-mêmes ou le fassent faire par des agents spécialisés.

Puis, il y a des patrons qui disent vouloir participer « à la vie de la cité », et revendiquent le droit et le devoir de faire de la politique « au sens noble du terme ». Ceux-là publient des livres, font des conférences, rédigent des rapports, participent à des clubs et des organes de réflexion dignes de leurs rangs (*grands think tanks*, Afep, Le Siècle...). Et les diverses formes des philanthropies et des mécénats leur offrent la possibilité d'agir sur les frontières entre public et privé.

Les patrons faisant une carrière politique sont, eux, plus rares. Ce sont souvent des patrons moyens, obtenant des mandats locaux, quelques grands patrons obtenant de rares postes de ministres... On trouve en tout cas de moins en moins de patrons députés, sauf pour la dynastie Dassault, dernier vestige des grands patrons au Parlement : être un parmi 577, faire campagne, voir son niveau de vie décroître, ne leur semble guère gratifiant.

Les élections législatives de 2017 ont permis l'entrée large de députés issus du secteur privé à l'Assemblée nationale ([url:https://www.alternatives-economiques.fr/assemblee-nationale-une-revolution-de-velours/00085513](https://www.alternatives-economiques.fr/assemblee-nationale-une-revolution-de-velours/00085513)), particulièrement au sein de la République en marche, mais il s'agissait davantage de consultants que de dirigeants d'entreprise.

Observez-vous une accélération de la mise en avant de l'intérêt général par les entreprises, dans le contexte actuel où le lien entre réchauffement climatique, dégradation de l'environnement, perte de biodiversité, et risque accru de pandémies est désormais avéré ?

Oui, très nettement. Dans le cours de mon enquête pour ce livre, j'ai ressenti, avec une nette accélération l'année dernière, une préoccupation éthique, un mouvement général qui s'est mis en route. Depuis six mois à un an, on voit dans la presse de grands encarts publicitaires (BNP, L'Oréal, Bouygues, Véolia...) où s'affiche une sorte de bonne volonté environnementale, mettant en avant le fait que l'entreprise prête attention à tel ou tel aspect, ou qu'elle est bien placée dans tel ou tel classement prenant en compte les préoccupations environnementales.

Comme je le dis tout au long du livre, il faut cependant demeurer très prudent. Pour véritablement démontrer la réalité de ce tournant et pour le vérifier, il aurait en effet fallu sur chaque cas passer environ un mois. Quand un PDG me parle pendant une heure et demie (je demandais au moins une heure d'entretien), pour vérifier ce qu'il me dit, il faudrait confronter ses paroles avec ce qui est publié, m'entretenir avec d'autres personnes, des syndicats, des salariés. Ce qui n'est pas possible. Nous manquons de sociologues des patronats !

Je suis un chercheur qui enregistre la parole, prononcée dans des circonstances particulières, dans un entretien entre un universitaire de mon âge et un PDG ou un petit patron qui a bien voulu répondre. Je suis donc « pris » par les sources que j'ai moi-même créées.

Il n'en reste pas moins que ce qui ressort de l'ensemble de mes entretiens, et qui est corroboré par ce que je peux lire dans la presse et dans les biographies, c'est qu'il y a véritablement à l'heure actuelle une course à la « bonne volonté écologique ».

Elle repose pour certains sur une prise de conscience de l'urgence, en réponse à des interpellations d'activistes dont ils ont été la cible sur la place publique. Certains PDG sont également interpellés directement par leurs enfants, mais aussi par les difficultés de recrutement qu'ils rencontrent : un certain nombre de jeunes diplômés et de jeunes cadres ne veulent plus travailler dans des entreprises dont les activités sont douteuses sur le plan environnemental.

Surtout, l'idée s'impose qu'il est temps de passer à des modes de production plus durables pour des raisons de rentabilité. Le mot d'ordre est devenu « durable donc rentable/rentable donc durable ». Ce qui peut d'ailleurs faire soupçonner les entreprises de récupérer la critique écologique, comme elles l'avaient fait pour « la critique sociale » et la « critique artiste », si l'on suit les analyses de Luc Boltanski et Eve Chiappello développées dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999).

Enfin, une partie des investisseurs sont désormais très à l'écoute de la politique environnementale des entreprises. Un certain nombre d'agences de notation sociales et environnementales classent désormais les entreprises selon ces critères, dont se servent les ONG pour montrer du doigt les mauvais élèves.

Même si la compagnie Total affiche, par exemple, des objectifs plus vertueux à l'horizon à 2050, elle est sous les radars des associations et des ONG depuis un an. Notre affaire à tous, Sherpa, France Nature Environnement, ZEA et des maires l'ont assignée en justice en 2020 sur la base du « devoir de vigilance » de la loi climatique de 2017.

Certains bonus sont par ailleurs désormais attribués en fonction de la qualité de la politique environnementale. Il peut donc y avoir des patrons « verts » ou qui se prétendent tels, mais fort peu de patrons affiliés à l'écologie partisane, sauf dans le pré carré des entreprises bio, alternatives ou des nouvelles énergies.

Les réactions patronales aux élections municipales de 2020 ont été significatives, notamment à Lyon où certains patrons ont appelé à se mobiliser contre l'arrivée des écologistes à la mairie et à la Métropole.

Quelle importance revêtent les indicateurs sociaux ?

Au cours de mes enquêtes, les chefs de grandes entreprises ont peu pointé la qualité de leur politique sociale, soit parce que cela va de soi pour eux (les grandes entreprises prospères ont développé généralement des politiques sociales, parfois très généreuses, en raison d'une pression syndicale forte), mais surtout parce que la question environnementale a tendance à prévaloir sur l'affichage social.

Si l'on évoque bien la question du travail des enfants chez les sous-traitants dans les pays asiatiques, d'une certaine manière la qualité de la politique sociale ne fait pas forcément la grandeur d'une entreprise. Certains moyens et même plus grands patrons ont vanté une forme « paternalisme rénové ».

Autre indicateur relativement passé sous silence : la politique fiscale de l'entreprise. Une enquête a été réalisée par le Forum de l'investissement responsable en mai 2020, très peu médiatisée, montre que seulement 50 % des entreprises ont répondu, et qu'une partie des réponses étaient inexploitables. La politique fiscale d'une entreprise représente pourtant un indicateur très important : où paye-t-elle ses impôts ? A-t-elle des filiales dans les paradis fiscaux ? Comment son PDG se comporte-t-il en matière fiscale, est-il domicilié à l'étranger ?

Dernier indicateur d'importance : la gestion des sous-traitants. Comment les entreprises se comportent-elles vis-à-vis des petits patrons ? En mai, en pleine crise du Covid, General Electric a été montré du doigt sur ses pratiques (un « effort » de 20 à 30 % sur les prix avait été demandé aux sous-traitants et une médiation avait récusé cette manœuvre).

Selon moi, plus que le rendement actionnarial, ce sont ces quatre indicateurs clé (auxquels on peut ajouter la qualité du produit et la transparence du processus de fabrication) qui permettent de comprendre ce qu'est une grande entreprise et de porter sur elle un jugement citoyen et éthique.

Quelle importance représente dans ce monde l'économie sociale et solidaire (ESS) ?

Je suis passé par Jean-Marc Borello pour ce secteur, car il a beaucoup écrit sur son engagement et il a accompagné, avec d'autres chefs d'entreprise, la montée d'Emmanuel Macron à la présidence.

L'ESS porte le discours selon lequel l'entreprise peut faire autrement (« *ne pas laisser l'entreprise à la droite* », écrivait-il). Mais on a affaire à des salariés militants. Et ce type de salariat, cela va un temps. Quand les raisons de la croyance s'effritent, certains réalisent ce qui ne va pas et ce qu'ils ont sacrifié pour l'entreprise...

Le label ESS couvre de nombreuses situations contrastées du point de vue de ses pratiques concrètes, et les travaux des chercheurs spécialisés sur cette question sont parfois dubitatifs sur ses réelles spécificités.

Quels rapports l'entreprise entretient-elle avec le politique ?

Le rapport Notat-Senard ([url:https://www.alternatives-economiques.fr/franck-aggeri/reforme-de-lentreprise-pragmatisme-rapport-notat-senard/00084214](https://www.alternatives-economiques.fr/franck-aggeri/reforme-de-lentreprise-pragmatisme-rapport-notat-senard/00084214)) (mars 2018) et la loi Pacte ([url:https://www.alternatives-economiques.fr/enjeux-de-loi-pacte/00085107](https://www.alternatives-economiques.fr/enjeux-de-loi-pacte/00085107)) ont mis en avant la question de la raison d'être des entreprises, et la possibilité, pour celles qui le veulent, de devenir des entreprises à mission. En ce qui concerne la raison d'être des entreprises, cela va de réflexions écrites sur un coin de table en réunion à de vraies réflexions en profondeur en association avec le personnel.

Dans un livre sorti très récemment, *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera pas*, le président de la Maif Pascal Demurger affirme que l'entreprise est également une chose politique en ce qu'elle intervient dans la société, et elle doit se définir en tant que telle.

C'est, là encore, un autre beau terrain à défricher : prendre au mot Pascal Demurger, qui, dans cet ouvrage, met en scène l'exemplarité de la Maif sur le front de ses obligations les plus diverses à l'égard des salariés et de la société.

Le monde politique porte-t-il une ambition de réforme du monde de l'entreprise ?

Je ne vois pas beaucoup de personnalités politiques à l'heure actuelle qui portent une vision des nécessaires réformes de l'entreprise, aussi bien du point de vue des structures de direction, que celui de sa croissance, ou de l'organisation interne.

Le changement vient parfois de certains patrons. A côté de l'accélération de la prise en compte des questions environnementales, on a assisté à une multiplication d'appels – moyen d'action dont les grands patrons usent avec parcimonie généralement –, de la part de patrons venant plutôt de grandes entreprises, sur la manière dont les entreprises peuvent accompagner les transformations de la société.

Il y a un camaïeu de signataires : selon les textes, on peut trouver l'ensemble des grands patrons, certains grands patrons entre eux, quelques grands patrons avec des patrons de l'ESS, des ONG, parfois des chercheurs, et plus rarement la CFDT. Là se trouve le noyau réformateur des patrons français, dont font partie, entre autres : Jean-Dominique Senard (Michelin), Pascal Demurger (Maif), Emmanuel Faber (Danone), Jean-Marc Borello (Groupe SOS), Nicolas Théry (Crédit Mutuel), Louis Gallois (président du conseil de surveillance du groupe PSA)... ainsi qu'Antoine Frérot (Veolia), bien que la manière dont il mène l'OPA sur Suez ait nettement obscurci son image.

Quelques mouvements existent par ailleurs, comme Entrepreneurs d'avenir ou, dans une tout autre perspective, le Mouvement pour une économie bienveillante (MEB), l'Institut du capitalisme responsable (ICR), le Mouvement des entrepreneurs de la nouvelle économie (Mené)... qui restent encore assez méconnus.

Vous n'avez pas pu rencontrer Emmanuel Faber pendant votre enquête. Comment analysez-vous les pressions récentes exercées par les actionnaires de Danone ?

J'ai lu l'ouvrage d'Emmanuel Faber *Chemins de traverse. Vivre l'économie autrement* ([url:https://www.albin-michel.fr/ouvrages/chemins-de-traverse-9782226238566](https://www.albin-michel.fr/ouvrages/chemins-de-traverse-9782226238566)) (éd. Albin Michel, 2001) paru il y a dix ans. Il s'agit d'un témoignage très différent de l'ordinaire de la littérature patronale, plutôt faite de livres de souvenirs ou d'expression de visions réformatrices – certains grands patrons sont de vrais graphomanes !

Avec certains patrons chrétiens que j'ai rencontrés, c'est l'un des seuls à se poser la question de l'attitude vis-à-vis de « l'autre », lors de licenciements ou lors d'une fusion-acquisition par exemple. J'ai rarement lu quelque chose d'aussi intéressant.

Il faudrait, là encore, ouvrir le dossier Danone. D'un côté, on voit que des fonds minoritaires arrivent à trouver une majorité au conseil pour mettre en cause à la fois le faible rendement actionnarial comparativement à des entreprises semblables et les choix et pratiques de gestion de son PDG. De l'autre, on a un patron atypique, innovant et assez solitaire, revendiquant une autre forme de dire et de faire l'entreprise.

Les syndicats ne seraient-ils pas prêts à jouer un rôle actif dans cette possible vision réformatrice ?

Le débat sur le gouvernement des grandes entreprises s'est presque totalement tari depuis le flamboiemment des années 1970, autour de l'auto-gestion. La pratique des nationalisations entre 1981 et 1986 a certes changé le droit syndical (les lois Auroux, pour certaines, ont eu des conséquences paradoxales, leur mise en œuvre a permis de contourner le pouvoir syndical), mais la manière de penser la place des salariés, comme dans la co-détermination à l'allemande ([url:https://www.alternatives-economiques.fr/donner-plus-de-pouvoir-aux-salaries-sauverait-usines/00094422](https://www.alternatives-economiques.fr/donner-plus-de-pouvoir-aux-salaries-sauverait-usines/00094422)) par exemple, n'a guère évolué à cette époque.

Un débat existe actuellement autour de la raison d'être des entreprises et des comptes qu'elles ont à rendre à « leurs parties prenantes », donc à leurs salariés, à la société, à leurs clients et fournisseurs, ainsi qu'à l'Etat. La CFDT avance un peu sur ce point, mais est-elle vraiment audible ? Attention, les petites et moyennes entreprises constituent près de 95 % du tissu entrepreneurial français et la question du partage du pouvoir dans l'entreprise s'y pose très différemment.

PROPOS RECUEILLIS PAR CATHERINE ANDRÉ

© Alternatives Economiques. Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle des pages publiées sur ce site à des fins professionnelles ou commerciales est soumise à l'autorisation d'Alternatives Economiques (Tel : (33) 03 80 48 10 25 - abonnements@alternatives-economiques.fr). En cas de reprise à des fins strictement privées et non commerciales merci de bien vouloir mentionner la source, faire figurer notre logo et établir un lien actif vers notre site internet www.alternatives-economiques.fr.
