

Un hommage (tardif) rendu aux patrons par la noblesse d'État

Compte-rendu du livre *Patrons en France*, sous la direction de Michel Offerlé
Paris, La Découverte, 2017.

Par Michel VILLETTE

Centre Maurice Halbwachs, AgroParisTech.

En 2017, Michel Offerlé, professeur de sociologie politique à l'École Normale Supérieure de la rue d'Ulm, publie, avec des étudiants en master et des collègues, un livre qui rend hommage à une kyrielle de patrons d'entreprises privées, grandes et petites. Comme il l'écrit (page 7) : « *C'est le premier portrait de groupe précis et coloré qui permet, au travers de multiples histoires de vie, de comprendre de manière vivante et approfondie qui sont les patrons en France* ».

Cette publication est un événement éditorial qui peut s'interpréter dans la logique de la théorie de Pierre Bourdieu sur les rapports entre les différentes fractions de la classe dominante en France. Un représentant de l'institution centrale du champ intellectuel français, l'ENS – un de ces *homo academicus* que Bourdieu avait inclus dans la *Noblesse d'État* – développe une écoute empathique à l'égard des expériences de vie de personnes représentatives de la fraction opposée de la classe dominante française, celle des patrons du commerce, des services et de l'industrie.

Le message transmis reprend le thème qu'avait développé en 2007 Geoffroy Roux de Bézieux dans son livre *Salauds de Patrons ! Pourquoi les Français n'aiment plus leurs chefs d'entreprise*.

« *Non, tous les patrons ne sont pas des salauds !* », disent Offerlé et ses collaborateurs dans un fort volume de 656 pages. Une telle dénégation me semble être un message adressé en priorité aux



militants de l'extrême gauche française. Sans jamais le dire, le livre tente un discret retour du refoulé. Il vient en effet corriger les propos tenus pendant des décennies par les ténors de la rue d'Ulm : le Jean-Paul Sartre des *Temps Modernes*, le Michel Foucault de *Surveiller et Punir*,

le Pierre Bourdieu militant de la grande grève SNCF de 1995, le Louis Althusser de *Pour Marx*, le communisme entêté et persistant d'Alain Badiou... Ces Normaliens ont voué leur carrière à la préparation de l'élite intellectuelle française pour le grand soir révolutionnaire supposé abolir la propriété privée des moyens de production. Tous ont entretenu et attisé la lutte entre la faction intellectuelle et la faction économique de la classe dominante et la classe dominée. Le livre multiplie les cas où les frontières deviennent poreuses : ancien ouvrier devenu patron, haut fonctionnaire *rocardien* passé au privé sans abandonner ses idéaux, patron artiste, patron écrivain, patron/maire attentif aux besoins des habitants de sa commune...

Le livre montre l'extrême diversité de mondes patronaux qui ne se limitent pas aux cercles étroits de ceux qui deviennent milliardaires, aux héritiers de la grande bourgeoisie d'affaires ni même aux seuls partisans de partis politiques de droite. Cette diversité fait l'intérêt du livre, mais peut conduire aussi à un affaiblissement de son pouvoir explicatif. Qu'y a-t-il de commun, en effet, entre cet ancien ingénieur de Schlumberger qui, licencié à 50 ans, rachète une petite entreprise, fait péniblement deux millions de chiffre d'affaires par an et se retrouve couvert de dettes (pp. 362-376), et Pierre Pringuet, X-Mines, ancien membre du cabinet de Michel Rocard, directeur général

de Pernod-Ricard et président de l'Association française des entreprises privées (pp. 377-391) ?

Du point de vue sociologique, la question est de savoir si l'ensemble des personnes assemblées dans ce livre forment effectivement un « groupe social » et, sur ce point précis, les choix théoriques de l'ouvrage peuvent être discutés. Les pages 28 à 40 du livre rendent compte des dénombrements effectués par l'INSEE pour recenser les « patrons ». Ce découpage en catégories sert de base à la construction de l'échantillon des 36 « patrons » présentés dans le livre. N'aurait-il pas fallu remettre en cause plus radicalement la catégorie même des « patrons » ?

Des mandataires sociaux ou des managers salariés de filiales ou d'entreprises sous-traitantes travaillent souvent pour le compte de grands groupes. Les dirigeants de PME sous LBO (*Leverage Buy-Out*) travaillent pour le compte d'investisseurs en capital. Peut-on encore parler de « patrons » dans ces cas de figure ? Et que dire de tous ceux qui évitent systématiquement de recourir au travail salarié et utilisent un réseau de travailleurs indépendants ? Peut-on encore dire qu'ils sont des « patrons » ?

Rappelons ici que le mot « patron » vient du latin « *patronus* » qui désignait un patricien riche de la Rome Antique, protecteur des citoyens pauvres constituant sa clientèle. Le terme a trouvé un second usage dans la religion chrétienne, qui reconnaît dans le « Saint Patron » un protecteur ou défenseur d'une église, d'un pays, d'une ville, d'une communauté, d'une profession ou, plus simplement, des personnes qui portent son nom. Le terme évolue ensuite pour désigner celui qui dirige une entreprise artisanale, industrielle ou commerciale dont il est également propriétaire (son épouse étant qualifiée de *patronne*). Avec le développement des luttes ouvrières aux XIX^e et XX^e siècles, le terme se charge de connotations négatives : de *protecteur*, le patron devient *exploiteur*.

Continuer à utiliser la catégorie de « patron » au XXI^e siècle à propos des dirigeants d'entreprise revient, me semble-t-il, à prolonger une tradition qui véhicule trois présupposés.

Le premier consiste à considérer que le dirigeant d'entreprise en est aussi, « par définition » le propriétaire et qu'à ce titre, il dispose de pleins pouvoirs. Quelle que soit la taille de l'entreprise, on assiste aujourd'hui à une différenciation croissante entre dirigeants-managers et investisseurs en capital. Dans le paysage des entreprises contemporaines, le dirigeant qui est et demeure actionnaire majoritaire lorsque l'entreprise grandit, est plutôt une exception. En France, les dirigeants des organisations qui produisent la plus grande part de la valeur ajoutée ne sont donc pas, ou plus, des « patrons ».

Le second présupposé serait que le dirigeant d'une entreprise doit protéger ses salariés comme un père. C'est-à-dire qu'il est le chef d'une institution dont les membres seraient ses salariés. Or, les entreprises ne sont plus, et n'ont que rarement été, des institutions pérennes. Ce sont des organisations, plus ou moins éphémères et labiles, qui ont recours à des pourvoyeurs de travail avec lesquels elles ont un contrat de prestation de services plus ou moins durable qui ne saurait se confondre avec une « protection » et encore moins avec la promesse d'un emploi à vie – du type de celui que le patron antique offrait aux membres de sa domesticité (et qu'IBM avait promis à ses employés – une promesse qui n'a pas été tenue).

Le troisième présupposé découle des deux précédents : supposés omnipotents et protecteurs, les dirigeants d'entreprise déçoivent souvent. La *vox populi* en fait alors de « mauvais patrons ».

Ces trois présupposés forment un système que véhicule la notion trompeuse de « patron », une notion qu'il conviendrait d'abandonner aux seuls historiens car elle entretient un faux espoir fait de surestimation du pouvoir des dirigeants, d'irréalisme dans la

demande de protection, et d'excès d'opprobre lorsqu'un dirigeant ne dispense pas les protections que l'on attend de lui.

Plus que le tableau d'ensemble de ce livre (qui a tout d'un *patchwork*), ce sont donc les portraits individuels qui peuvent retenir l'attention du lecteur. Beaucoup sont attachants. Ils sont aussi, souvent, un peu trop allusifs pour qu'on en comprenne les tenants et les aboutissants. Entre le parcours de vie (famille, études, premières expériences professionnelles, engagements divers...), la narration d'une journée de travail « typique », la présentation de l'entreprise et les considérations philosophiques sur la vie (le tout en une quinzaine de pages), on ne dispose pas d'une trame explicative solide de la réussite ou de l'échec de l'entreprise. On reste centré sur la personne. Ce qu'elle accomplit reste indicible.

« *Chef d'entreprise, vous ne pouvez pas expliquer ce que vous faites, parce que c'est un monde à part* », peut-on lire en tête de la quatrième de couverture. Il reste aux sociologues à ouvrir cette boîte noire...

À mon avis, le fait d'être un chercheur « *empathique et compréhensif* » (p. 24) ne dispense pas d'aller chercher un peu plus loin que ce que déclare l'interviewé pour étudier en pratique ce que signifient, par exemple, les termes « optimisation fiscale » ou « gestion de la masse salariale » (des termes curieusement absents de l'excellent index thématique).

Cela dit, le livre de Michel Offerlé survient à point nommé après des décennies où la sociologie du travail a étudié en priorité les dominés (en particulier les ouvriers), seuls « travailleurs » par opposition à la classe oisive des bourgeois. Dans la sociologie des années 1950 aux années 1990, la notion de *patron* désignait ceux qui sont à l'autre bout de l'échelle sociale, ceux par rapport à qui s'organise la lutte des classes, ceux que vise le conflit. L'image du patron se confondait alors avec celle du bourgeois (nant) et du capitaliste (exploiteur) en une même figure de la domination économique qui donnait lieu à

un ensemble de travaux que l'on pourrait regrouper sous l'appellation de *sociologie des élites économiques*. Cette élite n'était pas définie par son activité (les affaires) mais plutôt par son statut, la lignée dynastique d'origine, l'appartenance à des groupes (familles, écoles, quartiers, clubs, cercles et syndicats patronaux) ou encore par son réseau.

Étudier le capital social et le capital culturel des familles dominantes ne suffit pas pour comprendre la dynamique du monde des affaires.

Le livre dirigé par Michel Offerlé aménage une transition entre la sociologie traditionnelle des élites et un nouveau champ d'études plus tourné vers l'analyse des pratiques. Gageons que les sociologues s'intéresseront de plus en plus au détail des activités de ceux qui font profession de créer, diriger, transformer, sauver ou liquider des entreprises. En effet, dans le « monde à part des chefs d'entreprise », ce que l'on fait importe plus que ce que l'on est. Sortir d'une sociologie de l'identité « qui sont les

patrons ? » pour entrer dans une sociologie des activités « que font les dirigeants d'entreprises ? », voilà qui pourrait être la prochaine étape – nécessairement pluridisciplinaire – du grand chantier de recherche collective auquel le livre dirigé par Michel Offerlé apporte une contribution significative.