

# L'IMAGE DE L'ENTREPRENEUR EN FRANCE

François Bilger

Professeur à l'Université Louis Pasteur de Strasbourg

(1970)

Il y a deux ans seulement, il aurait été quasi impossible de présenter un rapport relativement objectif sur l'image que les Français se faisaient de leurs chefs d'entreprise. A ma connaissance, il n'existait en effet aucune étude sur cette question avant 1968. Ce n'est pas que le groupe des entrepreneurs n'ait pas intéressé les sociologues, les psychologues, les politistes ou les économistes, bien au contraire, mais on ne s'était jamais préoccupé de connaître la manière dont les Français en général ou des catégories de Français le percevaient. Il aurait donc alors fallu se contenter de témoignages personnels plus ou moins représentatifs ou d'impressions générales dégagées de la lecture de la presse ou de la littérature et toute affirmation aurait été sujette à caution.

On ne peut pas dire que cette lacune soit aujourd'hui parfaitement comblée, mais, à la suite sans doute des événements de mai 1968 qui ont entraîné une contestation assez vive du patronat dans certaines entreprises, quelques enquêtes d'opinion ont été réalisées. Certaines ont fait l'objet de publications, d'autres les plus intéressantes, sont demeurées confidentielles. Grâce à l'obligeance d'une personnalité que je remercie vivement, j'ai pu néanmoins avoir communication de ces dernières et obtenir l'autorisation de les utiliser dans ce rapport, à condition toutefois de ne pas en citer la source directe.

Les documents aujourd'hui disponibles ont tous été établis par les soins du principal institut français d'études démographiques, c'est à dire l'IFOP. Ce sont les suivantes (affectées d'un numéro de référence) :

N°1. Un sondage d'opinion sur un échantillon de salariés français en oct.-nov. 1965 - Résultats publiés dans "Sondages", revue de l'IFOP, 1966.

N°2. Une enquête qualitative sur le patronat réalisée entre octobre et décembre 1968 sous forme de 25 interviews non directives, 3 réunions de groupe (cadres, leaders d'opinion, étudiants) et 40 interviews semi-directives. - Doc. non publié. (Les expressions "patron" et "patronat" sont traditionnelles en France pour désigner les chefs d'entreprise et peuvent être considérées comme des synonymes.)

N°3. Des sondages d'opinion sur échantillons représentatifs de la population française et des salariés français en avril, octobre et décembre 1969. - Doc. non publié.

N°4. Une enquête sur échantillon représentatif des ouvriers français (étrangers exclus) en juin-juillet 1969 pour le compte de la Fondation nationale des sciences politiques - Résultats publiés dans "Liaisons sociales" - Documents -N°40/70 du 15 avril 1970.

N°5. Un sondage d'opinion sur échantillon représentatif de la population française - Résultats publiés dans le journal "Le Figaro" du 23-24 mai 1970.

Il ne faut certes pas surestimer la valeur des enquêtes d'opinion. Si les statistiques sont « la forme moderne du mensonge », les récentes élections britanniques ont montré que les sondages peuvent être la forme moderne de l'erreur. Mais il s'agissait dans ce cas de mesurer une opinion en quelque sorte conjoncturelle et « à chaud », tandis que la plupart des enquêtes citées ci-dessus

tentaient de mesurer une opinion permanente et dans une période socialement assez calme. Au surplus, certaines, comme l'enquête N°2, n'étaient pas destinées à fournir des indications quantitatives précises, mais des tendances dominantes dégagées par la technique des interviews. Quant aux sondages auxquels nous nous référons, leurs résultats sont en général assez nets pour ne pas prêter à discussion, à condition de retenir seulement l'ordre d'importance des opinions et non pas leur quantification précise.

À l'aide de ces documents, nous pouvons tenter de cerner l'image des entrepreneurs en France, en considérant successivement comment les Français les identifient et quel rôle ils leur attribuent, enfin quelles aptitudes et attitudes ils leur reconnaissent.

## A. Identification et rôle des chefs d'entreprise

1. Les Français ont apparemment beaucoup de mal à identifier leurs chefs d'entreprise. Dans les interviews ou les réunions de l'enquête N°2, ce problème fait l'objet de développements assez longs.

La difficulté provient essentiellement, semble-t-il, de la séparation qui existe fréquemment aujourd'hui entre la propriété du capital et l'exercice de l'autorité au sein de l'entreprise. Voici ce qu'en disent des cadres :

*"Je crois que c'est beaucoup plus complexe... d'abord il y a les patrons des petites entreprises, les gens qui sont propriétaires de leur affaire, mais cela tend à devenir une classe limitée, la plupart des affaires françaises sont des sociétés anonymes, il y a énormément d'affaires qui sont très importantes et pour savoir qui est le patron cela me paraît très difficile. Est-ce que ce sont les actionnaires?... dans certains cas c'est vrai mais dans d'autres, c'est faux... ce n'est pas le Conseil d'Administration qui est le patron d'une affaire; cela peut être le Président Directeur Général, cela peut être le Directeur Général et non pas le Président... C'est extrêmement complexe de savoir qui dirige véritablement dans une affaire, c'est en général assez difficile, on tombe sur des cas d'espèce."*

*"Prenons un exemple bien précis : Citroën. Qui est patron de Citroën : Bercot ou Michelin?.., Un dirigeant d'entreprise nationalisée comme M. Dreyfus (Renault), est-ce qu'il fait partie du patronat?'"* (Doc. N°2)

Dans les petites et moyennes entreprises, où le directeur et le propriétaire principal sont généralement une seule et même personne, il n'y a pas de problème. Dans les grandes entreprises en revanche, il semble difficile de dire qui est le vrai chef d'entreprise. Certains tranchent alors en faveur du président directeur général parce qu'il prend les décisions, d'autres en faveur des principaux actionnaires parce qu'ils prennent les risques financiers ou parce qu'ils ont en fin de compte le pouvoir ultime, celui en particulier de désigner le PDG. Chez les ouvriers et employés, la notion apparaît parfois encore comme plus complexe ; ils se sentent soumis à une "pyramide de patrons". C'est ce qu'exprime ce témoignage:

*"Vous savez quelle est la différence réellement?... il y a tous les gens qui sont au-dessus de vous dans une maison dont vous dépendez et qui deviennent, de ce fait, des sortes de patrons... Finalement vous avez davantage de rapports de travail avec des gens qui ne sont pas forcément au sommet et dont vous dépendez plus directement."*

(Doc n°2)

Parfois même l'identification du patronat est plus sociale qu'économique. Un petit salarié parle ainsi de *"ces gens qui jouent au golf, au tennis..."* »

En fin de compte, on peut dire que tous les interviewés considèrent les chefs d'entreprise comme un ensemble complexe et peu homogène.

*« Il y a une très grande diversité entre les différents patrons : les patrons d'énormes entreprises... et les patrons des petites entreprises qui sont perçus comme des artisans ».* ( Doc n°2)

Cette constatation est importante. Elle est sous-jacente à toutes les appréciations que les Français portent sur leurs chefs d'entreprise et relativise donc les résultats quantitatifs que nous aurons l'occasion de présenter.

Il est vrai que, dès qu'ils cessent de s'interroger sur la bonne définition du chef d'entreprise pour analyser sa fonction, les interviewés considèrent instinctivement que c'est celui qui prend les décisions, le président directeur général, qu'il dispose ou non du capital.

*"C'est évident... la réussite d'une entreprise dépend, avant tout, de la qualité de son patron. C'est vraiment absolument fondamental, beaucoup plus que la quantité des capitaux dont elle peut disposer..."* (Doc n°2)

2. Les patrons sont responsables de la bonne marche de l'entreprise, de sa rentabilité et de son développement. À cet effet ils doivent diriger, animer, gérer, organiser l'entreprise et choisir ses grandes options.

*"Il est un animateur... essentiel, un animateur de la vie de l'entreprise, la prospérité, la santé... je veux dire la bonne marche, le fonctionnement, la vitalité... les bons rapports des différents services entre eux... C'est son travail de penser à l'avenir de la société et je dirais que c'est presque la seule personne qui doit penser à l'avenir de l'entreprise, c'est vraiment son travail."* (Doc n°2)

Mais les patrons sont également responsables du climat, de l'ambiance du travail et des relations humaines qui règnent dans l'entreprise.

*« Moi, personnellement, j'aimerais les voir très humains...comprenant beaucoup mieux ceux qui travaillent pour eux, facilitant la tâche des gens... sans qu'on ait besoin de le leur rappeler... intéresser beaucoup plus les gens à leur travail ».* (Doc n°2)

Si les Français insistent en général sur le rôle des patrons dans leurs entreprises et reconnaissent qu'ils y sont absolument nécessaires, ils apprécient plus diversement leur rôle dans l'ensemble de l'économie nationale.

Pour certains, la richesse et le développement de l'économie nationale dépendent directement de l'efficacité des entrepreneurs. Par exemple :

*"L'économie française dépend essentiellement de la qualité des patrons, de leur dynamisme..."* »

*« Ils ont une responsabilité dans le bien-être de l'ensemble du pays''* (Doc. N°2)

Dans cette optique, on leur impute d'ailleurs fréquemment les défauts et les retards de l'économie française : la montée des prix, l'insuffisance des exportations ou du progrès technique ou encore de la formation professionnelle. Si l'économie française n'est pas préparée à supporter la concurrence d'autres pays européens, si elle réalise difficilement certaines reconversions et adaptations, c'est, en partie au moins, parce que les chefs d'entreprise n'ont pas su préparer l'évolution à temps ou ne se sont pas assez préoccupés de l'intérêt général. Par exemple :

**« Ils n'ont pas de vues à long terme, ont accumulé des retards sociaux, ne savent pas bien organiser leur entreprise et ne voient que leurs intérêts particuliers... »** (Doc. N°2)

Mais la plupart des interviewés estiment que les responsabilités sont aujourd'hui partagées.

**"Je pense qu'à l'heure actuelle, le patronat a un rôle de responsabilité infiniment moins important qu'il y a cinquante ans."** (Doc. N°2)

Les technocrates français ou "européens", les syndicats ouvriers et les autres groupements professionnels jouent également un rôle dans le développement de l'économie nationale. Certains vont même jusqu'à dire que **"le patronat ne dirige pas l'économie mais la subit"** et attribuent le seul pouvoir réel dans l'économie aux « forces financières », aux banquiers agissant par des voies et mécanismes qui, leur semblent toujours très mystérieux mais efficaces.

Mais surtout, les Français pensent que la responsabilité principale du développement de l'économie nationale revient au gouvernement, à l'Etat.

**"Le patronat a une certaine responsabilité, mais l'Etat en a beaucoup plus, l'Etat est au-dessus du patronat... le patronat n'est pas le maître."** (Doc. N°2)

Est-ce à dire que les Français approuvent cette évolution et souhaiteraient une économie plus étatisée ? Cela ne semble pas être le cas.

**Questions : Est-il préférable que le programme d'équipement et de production des entreprises privées soit décidé surtout par les entreprises elles-mêmes ou surtout par l'Etat?**

<b>Réponses :</b>	<b>Surtout par les entreprises</b>	<b>61% des Français</b>
	<b>Surtout par l'Etat</b>	<b>15% des Français</b>
	<b>Sans réponse</b>	<b>24% des Français</b>

(Doc n°5)

Le choix est donc en faveur d'une économie décentralisée telle qu'elle fonctionne actuellement. Et ceci est confirmé par une réponse plus générale.

**Question : S'il vous fallait choisir pour votre pays entre un système libéral avec l'intervention de l'Etat tel qu'il existe actuellement en France et un système socialiste entièrement planifié, auquel des deux systèmes iraient vos préférences ?**

<b>Réponses :</b>	<b>Système libéral</b>	<b>51% des Français</b>
	<b>Système socialiste</b>	<b>25% des Français</b>
	<b>Sans réponse</b>	<b>24% des Français</b>

(Doc n°5)

Enfin, une autre enquête confirme, quoiqu'à un moindre degré, ce résultat.

**Question :** *Pensez-vous que pour vous, personnellement, il vaudrait mieux que l'entreprise où vous travaillez soit dirigée :*

<b>Réponses :</b> <i>par l'Etat</i>	<i>16% des salariés</i>
<i>par les organisations syndicales</i>	<i>11% des salariés</i>
<i>par tout le personnel</i>	<i>21% des salariés</i>
<i>comme elle l'est actuellement</i>	<i>46% des salariés</i>
<i>sans réponse</i>	<i>5% des salariés</i>

(Doc n°4)

3. Toutes ces approbations explicites ou implicites du rôle que jouent les chefs d'entreprise dans leurs entreprises ou dans l'économie nationale n'impliquent pas une approbation de leur puissance économique et de leur comportement social ou politique.

Par exemple, les Français sont largement d'accord pour trouver que les entrepreneurs doivent faire des bénéfices afin de « *pouvoir investir et assurer la sécurité du personnel dans l'entreprise* ». Mais ces mêmes Français qui approuvent à la quasi unanimité la réalisation de bénéfices par les entreprises sont beaucoup plus réservés sur le montant des bénéfices obtenus.

**Question :** *Estimez-vous que les entreprises doivent faire des bénéfices ?*

<b>Réponses :</b> <i>Oui</i>	<i>89%</i>
<i>Non</i>	<i>5%</i>
<i>Sans réponse</i>	<i>6%</i>

(Doc. N°5)

**Question :** *D'après ce que vous en savez, les entreprises privées en France font-elles...*

<b>Réponses :</b> <i>Trop de bénéfices</i>	<i>27% des Français</i>
<i>Des bénéfices normaux</i>	<i>28% des Français</i>
<i>Pas assez de bénéfices</i>	<i>11% des Français</i>
<i>Sans réponse</i>	<i>34% des Français</i>

(Doc.N°5)

La rétribution du capital et du risque est donc considérée comme légitime, dans la mesure surtout où elle contribue au développement de l'entreprise. Ce qui dépasse un bénéfice "normal" est appelé en général "profit" et le « *profit* » est condamné parce qu'il représenterait "*l'exploitation des travailleurs*" et "*ne va qu'aux patrons*". Cette distinction que font la plupart des Français montre combien il faut distinguer, dans l'opinion publique, les mots et leur sens.

Les ouvriers, quant à eux, ne sont pas tous pleinement convaincus que les résultats économiques obtenus se traduisent en progrès sociaux.

**Question :** *Avez-vous l'impression que si la prospérité de la France augmente, votre propre niveau de vie s'élèvera ou pensez-vous que cela ne changera pas grand chose pour vous ?*

<b>Réponses :</b> <i>le niveau de vie s'élèvera</i>	<i>44% des ouvriers</i>
<i>cela ne changera pas grand-chose</i>	<i>43% des ouvriers</i>
<i>sans réponse</i>	<i>8% des ouvriers</i>

**Question :** *Avez-vous l'impression que si la prospérité de votre entreprise augmente, votre propre niveau de vie s'élèvera, ou pensez-vous que cela ne changera pas grand chose pour vous ?*

<b>Réponses :</b> <i>le niveau de vie s'élèvera</i>	<i>53% des ouvriers</i>
<i>cela ne changera pas grand chose</i>	<i>41% des ouvriers</i>

*sans réponse*

*6% des ouvriers*

(Doc. N°4)

Le scepticisme d'une forte minorité semble lié à l'idée d'une opposition fondamentale d'intérêts entre employeurs et salariés.

*"Il y en a qui se font avaler par d'autres et il y a des rapports de lutte entre concurrents, mais il suffit de leur parler d'une cause commune des salariés pour que tous les patrons ne retrouvent de l'autre côté de la barrière".* (Doc. N°2)

L'incarnation de cet antagonisme social, ce sont les organisations d'employeurs et en particulier le Conseil National du Patronat Français. Si l'on admet l'existence de celui-ci en tant que partenaire social indispensable, son rôle est très contesté.

*"Un mouvement comme le CNPF est normal. C'est normal qu'il existe un groupement de patrons. Alors, ce groupement là joue-t-il son rôle actuellement? Si vous voulez ma petite idée là-dessus, c'est non, parce que le CNPF apparaît comme défenseur des intérêts des patrons, enfin défenseur du grand capital..."*

*"Il est évident que le CNPF a comme rôle essentiel de défendre le patronat français,... un rôle de défense contre le changement... c'est de trouver un moyen de conserver le statu quo tel qu'il existe".*

*« Le CNPF... c'est assez réactionnaire, je le crois autant que j'en puisse juger ».*

(Doc. D02)

Le rôle du CNPF est donc considéré comme essentiellement conservateur et défensif. On pense en général que ce fait explique que ses rapports avec les syndicats de salariés soient tendus. En revanche, les relations avec le gouvernement apparaissent comme plus complexes et surtout plus mystérieuses. Beaucoup de Français estiment que les organisations patronales ont une grande influence sur le gouvernement, par les relations personnelles, par le financement d'organisations politiques ou d'organes de presse, etc. mais que le gouvernement réagit à son tour sur les organisations patronales et que son intervention croissante dans l'économie peut parfois le mettre en opposition avec le patronat. Cette concertation entre l'Etat et les entreprises est approuvée en général sur le plan économique (on pense que c'est une garantie de sauvegarde de l'intérêt général), mais regardée avec suspicion sur le plan politique et social.

L'analyse qualitative de l'opinion française sur le rôle des organisations patronales peut être complétée et précisée aujourd'hui grâce à des sondages récents par une appréciation quantitative.

**Question: Approuvez-vous ou désapprouvez-vous le rôle que jouent actuellement en France les organisations suivantes?**

<b>Réponses :</b>	<b>Approuvent</b>	<b>Désapprouvent</b>	<b>Sans réponse</b>
<b>Organ.de commerçants et artisans</b>	<b>58%</b>	<b>17%</b>	<b>25%</b>
<b>Syndicats de salariés</b>	<b>54%</b>	<b>25%</b>	<b>21%</b>
<b>Organisations patronales</b>	<b>35%</b>	<b>27%</b>	<b>38%</b>
<b>Gouvernement</b>	<b>34%</b>	<b>35%</b>	<b>31%</b>
<b>Mouvements étudiants</b>	<b>27%</b>	<b>53%</b>	<b>20%</b>
<b>Eléments gauchistes</b>	<b>11%</b>	<b>57%</b>	<b>32%</b>

(Doc n°3)

Ce sondage a l'inconvénient d'être lié à la conjoncture politique et sociale, mais si l'on compare ses résultats avec ceux de consultations identiques réalisées en avril et en octobre 1969, en obtient des pourcentages sensiblement identiques. L'approbation des organisations patronales oscille entre 31 et

37% et la désapprobation entre 27 et 29% et on peut sans doute admettre que l'opinion permanente des Français se reflète approximativement dans ces pourcentages.

Si tel est le cas, on constate que les approbations dépassent les désapprobations, mais relativement peu, et que l'approbation n'est accordée que par un tiers de la population environ, les catégories les plus favorables étant naturellement les industriels et commerçants eux-mêmes, ensuite les cadres supérieurs et membres des professions libérales et les électeurs de droite, les plus défavorables étant, sans surprise, les ouvriers et les électeurs communistes. D'autre part, en relève un certain parallélisme entre l'opinion concernant les organisations patronales et celle concernant le gouvernement, ce dernier étant toutefois désapprouvé en général plus largement, ce qui peut constituer après tout une petite consolation pour les chefs d'entreprise.

## B. Aptitudes et attitudes.

Il faut faire ici dès l'abord une importante distinction entre l'opinion de l'ensemble des Français concernant les chefs d'entreprise en général et celle des seuls salariés concernant leurs propres chefs d'entreprise. Il est en effet frappant de constater que ces deux opinions divergent très fortement chez les mêmes individus. Cette contradiction entre l'expérience personnelle et l'opinion collective mérite sans doute d'être immédiatement soulignée car elle semble constituer une caractéristique importante de la mentalité des Français.

I. L'opinion qu'ont dans l'ensemble les Français de la valeur de leurs chefs d'entreprise en général est très moyenne et plutôt même négative. Cela ressort très clairement de l'ensemble des documents à notre disposition.

Voici tout d'abord un sondage récent concernant la direction des entreprises en France.

**Question : D'une manière générale, pensez-vous que les entreprises françaises soient très bien, bien, moyennement ou mal dirigées?**

**Réponses :**

<i>Très bien dirigées</i>	<i>1% des Français</i>
<i>Bien dirigées</i>	<i>15% des Français</i>
<i>Moyennement</i>	<i>46% des Français</i>
<i>Mal</i>	<i>17% des Français</i>
<i>Sans opinion</i>	<i>21% des Français</i>

**Les plus critiques sont les jeunes de 20 à 34 ans, les habitants des villes de plus de 100.000 habitants, les électeurs communistes, mais aussi les membres des professions libérales et cadres supérieurs ainsi que, ce qui est assez curieux, les patrons eux-mêmes. Mais il faut préciser qu'il s'agit là essentiellement de patrons-artisans et de petits commerçants.**

(Doc n°3)

On peut constater que si 16% des Français estiment les entreprises bien (ou très bien) dirigées et 17% mal dirigées, la masse de ceux qui ont une opinion, soit 46%, les jugent moyennement dirigées. Compte tenu de la question posée, cette opinion "moyenne" peut cependant être considérée comme assez critique. Et ceci est confirmé par la prise en considération d'interviews non directives.

De nombreux Français, et en particulier les cadres, reprochent aux chefs d'entreprise français de ne pas avoir assez de dynamisme économique, d'ignorer les méthodes modernes d'organisation et de gestion, de trop s'intéresser à la production au détriment de la vente, au marché intérieur au

détriment du marché extérieur, à la sécurité au détriment de l'expansion et de la rentabilité. Ils les opposent fréquemment à cet égard à leurs homologues allemands et surtout américains ou à quelques grandes firmes considérées comme exceptionnelles. Sans doute reconnaissent-ils que des efforts ont été faits depuis la création du Marché Commun, qu'il y a une modernisation du fait de la disparition des "fils à papa" et aussi du rajeunissement des chefs, mais ils les estiment insuffisants.

Chez les cadres mais surtout du côté des salariés de rang inférieur, ouvriers, employés, plus nombreuses sont encore les critiques concernant l'absence d'ouverture sociale et humaine de beaucoup de chefs d'entreprise. On les accuse de ne pas être prêts au dialogue avec le personnel, d'en être très éloignés, inaccessibles, de ne pas lui assurer une information suffisante, ni a fortiori une participation, de refuser fréquemment le progrès social. On leur reproche en fin de compte, comme aux grandes organisations patronales, d'avoir une attitude très conservatrice, voire même rétrograde.

Voici quelques extraits significatifs de ces interviews :

*«De grands bourgeois dépassés... (ou) un patronat de petites et moyennes entreprises retardataires qui n'ont pas de gestion et ignorent les prix des produits qu'ils fabriquent''.*

*« L'attachement aux vieux principes... un esprit vieillot, petit, étriqué »*

*"Le patron français moyen ne sait pas gérer... Il manque de dynamisme économique... il confond la démagogie avec l'esprit social''.*

*"Ils sont trop loin, ils ne peuvent pas comprendre actuellement... ils veulent être très loin''.*

*"Dans certaines grandes entreprises, on peut ne pas être amené à rencontrer le patron, même une seule fois dans sa vie''.*

*"Il faudrait des patrons qui soient un peu plus humains, qui comprennent que faire dix heures par jour sur une machine, ce n'est pas faire cinq heures à signer trois papiers, ils ne savent pas passer le tunnel qu'il y a entre l'ouvrier et eux''.*

(Doc. N°2)

La conjonction de cette double critique de l'aspect économique et social de la direction des entreprises explique le jugement assez négatif que les Français portent sur la direction de leurs entreprises. Si la critique du comportement social est assez traditionnelle en France et correspond à l'influence de toutes les idéologies révolutionnaires ou réformistes déjà anciennes, la critique de la gestion économique est certainement plus récente : en y retrouve les grandes idées que, depuis la fin de la guerre et surtout depuis début de la CEE, le gouvernement lui-même, puis la grande presse économique diffusent auprès des cadres dirigeants des entreprises.

2- L'influence prépondérante de l'idéologie ou des mass media apparaît très clairement si l'on compare l'opinion qu'ont les salariés d'une part de l'ensemble des entreprises françaises et d'autre part de leur propre entreprise.

**Question :** *Etes-vous satisfait de la manière dont est dirigée l'entreprise dans laquelle vous travaillez?*

<b>Réponses :</b>	<b>Votre entreprise</b>	<b>Toutes les entreprises</b>
<b>Très satisfaits</b>	<b>19% des salariés</b>	<b>1%</b>
<b>Satisfaits</b>	<b>41% des salariés</b>	<b>16%</b>
<b>Peu satisfaits</b>	<b>21% des salariés</b>	<b>48%</b>
<b>Pas satisfaits du tout</b>	<b>14% des salariés</b>	<b>22%</b>
<b>Sans opinion</b>	<b>5% des salariés</b>	<b>13%</b>

(Doc. N°3)



Très critiques à l'égard de la direction des entreprises en général, les salariés français le sont beaucoup moins à l'égard de la direction de leur propre entreprise, puisqu'une large majorité (60%) sont satisfaits ou très satisfaits.

On peut sans doute expliquer cette contradiction par un certain « patriotisme d'entreprise » ou par le désir de ne pas s'avouer qu'on travaille dans une mauvaise entreprise. Mais l'explication principale de cette énorme différence réside sans doute dans le fait que, dans un cas, on donne une opinion vraiment personnelle fondée sur l'expérience propre, et, dans l'autre, une opinion collective fondée sur des influences externes. Cette dichotomie de l'opinion française est peut-être aussi susceptible, notons-le en passant, d'éclairer le comportement politique des salariés français, mélange de révolutionnarisme verbal et conjoncturel et de conservatisme profond et structurel.

On retrouve l'opposition entre opinion personnelle et collective dans les résultats d'une autre question posée lors de la même enquête.

**Questions : Pensez-vous que les patrons français soient très compétents, compétents, pas assez compétents, incompetents? - et aux salariés seulement : Pensez-vous que votre patron est très compétent, compétent, pas assez compétent, incompetent ?**

Réponses :	Patrons français		Votre patron
	Tous Français	Salariés	Salariés
Très compétents	2%	3%	13%
Compétents	36%	32%	48%
Pas assez compétents	32%	38%	15%
Incompétents	6%	10%	15%
Sans opinion	24%	17%	9%

(Doc. N°3)

Là encore donc, l'opinion générale est moyenne et plutôt négative et les salariés sont beaucoup moins critiques à l'égard de leur propre patron qu'à l'égard de l'ensemble du patronat. Les raisons relevées précédemment sont sans doute toujours valables.

Mais on peut relever également que la compétence des chefs d'entreprise est mieux jugée par l'ensemble des Français que la façon dont les entreprises sont dirigées. En effet pour 38% des Français, les patrons sont compétents, et même très compétents, alors que seulement 16% estiment que les entreprises sont bien (ou très bien) dirigées. Ceci peut paraître assez surprenant et mérite explication.

Une raison mineure apparaît dans une interview non directive.

**Opinion d'un ouvrier: « Dans ce que je peux en connaître, le patron a quand même des qualités, mais il n'est pas entouré de gens qui ont les mêmes qualités ».**

(Doc. N°2)

Ainsi, la direction des entreprises serait inférieure à ce qu'elle devrait être compte tenu de la compétence des patrons parce que ceux-ci ne sont pas assez bien secondés par les cadres supérieurs.

La raison majeure est certainement autre. Elle est fréquemment formulée. Quand il est question de compétence, les Français songent essentiellement à la capacité et aux connaissances techniques. Or ils estiment qu'en général les patrons français n'en sont pas dépourvus. Au contraire, certains pensent même qu'ils en sont trop pourvus, qu'ils ont trop "l'esprit ingénieur", qu'il y a un monopole excessif des grandes écoles d'ingénieurs dans le recrutement des directeurs d'entreprise. Il y a donc

compétence technique indiscutable, mais faiblesse de la gestion économique et des relations humaines. Voilà ce qui explique principalement l'apparente contradiction des opinions.

3. Pour compléter l'image des entrepreneurs français, nous disposons encore de deux documents. Le premier est déjà assez ancien puisqu'il date de 1965, mais a l'avantage de montrer ce que les Français, ou plus exactement les seuls salariés, pensent du travail, de l'ardeur au travail des chefs d'entreprise.

**Question : Estimez-vous que les chefs d'entreprise français se donnent beaucoup de mal ou pas tellement de mal ?**

<b>Réponses</b>	<b>Beaucoup de mal</b>	<b>42%</b>
	<b>Pas tellement de mal</b>	<b>37%</b>
	<b>Sans opinion</b>	<b>21%</b>

(Doc n°1)

Seule une petite majorité pense donc que les chefs d'entreprise se donnent pleinement à leur tâche.

Enfin il est sans doute intéressant de présenter encore un autre document. À vrai dire, il n'a pas la même valeur que les précédents, en ce sens qu'il ne s'agit pas du résultat d'un sondage général, mais seulement de la réponse d'un échantillon de 40 Français qui n'est pas vraiment représentatif de la population française, la proportion d'intellectuels étant trop élevée. Mais le portrait psychologique des entrepreneurs français qui s'en dégage est assez caractéristique pour que nous le considérions, avec toutes les réserves d'usage.

**Question : Je vais vous citer maintenant un certain nombre de qualificatifs, de traits de caractère. Pouvez-vous me dire, pour chacun d'entre eux, si vous l'appliqueriez pour qualifier les patrons en général?**

<b>Réponses :</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Sans réponse</b>
<i>Ferme</i>	37	2	1
<i>Capitaliste</i>	35	1	4
<i>Ambitieux</i>	35	5	-
<i>Intransigeant</i>	30	6	4
<i>Intelligent</i>	29	2	9
<i>Se plaint toujours</i>	28	8	4
<i>Egoïste</i>	27	13	-
<i>Compétent</i>	26	6	8
<i>Dynamique</i>	25	14	1
<i>Profiteur</i>	24	13	3
<i>Rétrograde</i>	20	15	5
<i>Régulier</i>	17	17	6
<i>Juste</i>	17	17	6
<i>Compréhensif</i>	16	21	3
<i>Moderne</i>	14	22	6
<i>De mauvaise foi</i>	9	23	8
<i>A le goût du risque</i>	6	26	8

(Doc. N°2)

Ce qui frappe au premier abord, c'est que malgré les difficultés d'identification relevées plus haut et malgré aussi la profession des personnes interrogées (17 sur 40 n'appartenant pas à des entreprises), ces personnes croient avoir une idée assez précise des qualités et défauts des chefs d'entreprise,

puisque le nombre moyen de « sans réponse » est très faible. On retrouve là l'influence des mass media dans la fausse assurance d'une opinion fondée.

Le classement des qualificatifs est symptomatique. Qualités et défauts alternent constamment, ce qui donne encore un portrait d'ensemble moyen, ni nettement flatteur ni franchement critique. Cette impression est encore confirmée par le fait que figurent en tête trois qualificatifs ambigus : la fermeté, le caractère « capitaliste », l'ambition peuvent être, dans ce contexte, interprété aussi bien de manière positive que négative.

Une nette majorité se dégage ensuite pour affirmer à la fois des qualités et des défauts: intelligence, compétence, absence de mauvaise foi d'un côté, intransigeance, excès de plaintes, absence de goût du risque de l'autre côté.

Pour d'autres qualificatifs, les avis sont plus partagés, mais la majorité pense que les patrons sont égoïstes, profiteurs, rétrogrades, peu compréhensifs, non modernes - et aussi, qu'ils sont dynamiques et francs. Ici les défauts l'emportent nettement. Enfin l'opinion est exactement partagée pour ce qui concerne l'esprit de justice des patrons.

Le portrait est en définitive celui d'hommes de caractère et de valeur (fermes, ambitieux, intelligents, compétents) mais qui manquent de qualités humaines et qui ne sont pas parfaitement adaptés à leur temps, ni sur le plan économique ni surtout sur le plan social. On retrouve les conclusions déjà formulées dans la première partie.

## X

L'image que nous venons de tracer des chefs d'entreprise est certainement incomplète. Des enquêtes beaucoup plus détaillées seraient nécessaires pour l'approfondir et l'affiner, la nuancer aussi compte tenu de la diversité des types de chefs d'entreprise que les Français reconnaissent. Objectivement et subjectivement, la notion de chef d'entreprise moyen n'est aujourd'hui plus très significative.

L'image tracée ci-dessus n'est pas seulement incomplète, elle est probablement aussi contingente. Les documents utilisés datent tous ou presque, de la période 1968-1970. Ils ont l'avantage d'être récents, mais ils nous donnent l'image consécutive à une grande crise sociale et surtout ne nous donnent aucune idée de l'évolution en cours. Or celle-ci est certainement considérable. Un indice simplement parmi beaucoup d'autres : il y a quelques années encore, pas un seul jugement sur les patrons français n'aurait omis de préciser qu'ils sont protectionnistes, "hexagonaux". Dans l'image actuelle, de tels commentaires ont disparu, ce qui signifie que l'opinion a rapidement réagi à l'acceptation de l'intégration européenne par les entreprises françaises.

Il aurait été évidemment très intéressant de connaître plus précisément l'évolution. A défaut, il faut se contenter d'hypothèses. Pour ma part, je pense que l'image des chefs d'entreprise a dû fluctuer en France, mais n'a jamais dû être très positive. L'apparition de l'industrie moderne en France au 19e siècle a été immédiatement suivie de la naissance d'idéologies contestataires, soit réactionnaires soit révolutionnaires. Dès cette époque aussi, les œuvres les plus marquantes de la littérature sociale font un portrait peu flatteur de l'entrepreneur français : c'est le cas des ouvrages de Balzac, puis de Zola. Dans l'entre-deux guerres, les mythes des "deux cents familles", du "mur de l'argent", des "requins de la finance" ont certainement dévalorisé le patronat aux yeux de l'opinion. Au surplus, il faut noter, comme l'ont dit beaucoup de sociologues, que "le Français est paradoxalement pour

l'autorité, mais contre toutes ses incarnations". Toutes les formes de l'autorité et l'autorité des chefs d'entreprise est particulièrement sensible aux gens, sont donc considérées avec une "tolérance soupçonneuse".

Seuls ont échappé à la critique sociale certains types d'entrepreneurs accomplissant des prouesses techniques et soutenus par l'Etat, tels que Ferdinand de Lesseps, Didier Daurat, des ingénieurs surtout, parés d'un renom d'entrepreneurs serviteurs de l'intérêt général et producteurs de prestige. Depuis Saint-Simon au moins, en accorde traditionnellement en France une certaine faveur aux "technocrates" du secteur privé et surtout du secteur public.

Il ne me semble donc pas que l'image d'aujourd'hui soit plus mauvaise que celle d'autrefois. Je crois plutôt qu'elle est en pleine évolution et que de nouvelles critiques ont en partie remplacé les reproches d'autrefois.

Resterait à expliquer pourquoi elle n'est pas aujourd'hui plus positive au regard des progrès incontestables que les entreprises françaises ont accomplis depuis 1945 et plus particulièrement depuis 1958. Ceci serait une vaste tâche qui dépasse le cadre de ce rapport. Je me contenterai donc de formuler là encore quelques hypothèses reposant sur des constatations indiscutables.

Un premier fait me paraît être que les Français connaissent mal leurs entreprises. L'enquête n°1 a établi en 1965 que sur 100 salariés, 40 étaient incapables de citer une seule des cinq entreprises privées les plus importantes du pays, que 25 seulement étaient capables d'en citer une ou deux.

Un second fait qui se dégage directement des enquêtes réalisées, c'est que l'image globale est fortement influencée à la fois par des idéologies révolutionnaires ("lutte des classes", "exploitation"), par une réaction moralisante (« infériorité du travailleur », « société de consommation ») et par une contestation économique technocratique ou capitaliste (« efficacité à l'américaine »). Il y a donc conjonction actuellement de trois courants critiques, dont le premier est ancien mais paraît plutôt en déclin, dont le second est le plus traditionnel et sans doute le plus fortement ancré dans la mentalité, tandis que le dernier est le produit récent d'une vaste orchestration à la fois au niveau du gouvernement et surtout dans la presse économique qui s'est constituée il y a quelques années en France. Ces trois courants n'ont pas de points communs, mais leurs critiques s'additionnent évidemment. Ce qui frappe, c'est que c'est le dernier courant, les idées-forces diffusées par les mass media, qui semble avoir le plus de virulence actuellement et tend même à détrôner les idéologies anciennes.

Enfin, et c'est encore un fait notable, la mauvaise conscience du patronat français lui-même est probablement aussi un élément de l'explication. Une enquête de l'IRES auprès des chefs d'entreprise français a établi que ceux-ci subissent fortement la pression psychologique des idées ambiantes et souffrent d'une incertitude mentale et de contradictions internes. L'origine en serait l'absence d'une idéologie proprement patronale convaincante pour eux-mêmes et le sentiment d'un environnement hostile. C'est évidemment un cercle vicieux. Il est certain que le patronat français a toujours eu plus ou moins honte de gagner de l'argent et a toujours cherché à ennoblir la « fonction » économique d'une "mission" philosophique qui aujourd'hui ne lui apparaît plus très clairement ou d'un "dilettantisme culturel" qui semble bien dépassé.

De toutes ces observations, comme des revendications révélées par les enquêtes, se dégage d'abord la nécessité d'une plus intense information à l'intérieur des entreprises. Le manque d'information des salariés est l'un des reproches les plus constants faits aux patrons français, et le besoin d'information semble venir immédiatement après le désir d'une forte rémunération et bien avant la revendication d'une quelconque participation aux décisions ou aux résultats.

L'information pure, et non pas publicitaire, sur l'activité, la place, les problèmes et les perspectives des entrepreneurs français devrait être aussi développée au bénéfice de tous les Français. On a beaucoup fait ces dernières années pour accroître l'enseignement économique des Français, jeunes et adultes, on a cherché à les familiariser avec des concepts théoriques, avec des notions d'économie générale. Mais on a un peu oublié que toute formation théorique est peu profitable et peut même entraîner une « déformation » mentale si elle n'est pas précédée et accompagnée d'une solide information sur les réalités.

Enfin, il me semble que ce qui est à la base de toutes les contestations et même de l'inquiétude des chefs d'entreprise eux-mêmes, c'est l'incapacité de la grande majorité des Français à comprendre comment la poursuite intelligente et active des intérêts particuliers mène dans une économie de marché bien organisée à la réalisation de l'intérêt général. Le sentiment de culpabilité des uns, le sentiment d'injustice et le complexe d'agressivité des autres reposent en fin de compte sur l'ignorance des effets des mécanismes de compétition et de compensation qui fonctionnent dans l'économie française. C'est cette ignorance qu'une meilleure, et non pas une plus grande, formation économique devrait viser à supprimer.

Pour que les Français aient une meilleure image de leurs entrepreneurs, il faut avant tout qu'ils aient une image plus exacte de l'économie de marché.

**Communication à la Mont Pèlerin Society  
Munich - Septembre 1970**