



HAL
open science

La très longue feuille de route pour être un “ bon patron ”

Michel Offerlé, Sophie Louey

► To cite this version:

Michel Offerlé, Sophie Louey. La très longue feuille de route pour être un “ bon patron ”. 2025, <10.64628/AAK.9fucsatag>. <hal-05286942>

HAL Id: hal-05286942

<https://hal.science/hal-05286942v1>

Submitted on 29 Sep 2025

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 CC BY-ND 4.0 - Attribution - No Derivative Works - International License



Stephen Barnes/Shutterstock

La très longue feuille de route pour être un « bon patron »

Publié: 26 septembre 2025, 17:31 CEST

Michel Offerlé

Sociologie du politique, École normale supérieure (ENS) – PSL

Sophie Louey

Sociologue chercheuse au Centre Emile Durkheim, membre du CSO Sciences Po Paris, du CURAPP-ESS et du CEET-CNAM, Sciences Po

DOI

<https://doi.org/10.64628/AAK.9fucsatag>

<https://theconversation.com/la-tres-longue-feuille-de-route-pour-etre-un-bon-patron-263560>

« Patron », un terme qui a le plus souvent une charge péjorative. Que peut être alors un « bon patron » ? Les demandes adressées à celui qui préfère aujourd'hui être appelé « chef d'entreprise » ou « entrepreneur » sont multiples. Revue des principales qualités qui leur sont demandées.

Être patron, cela a-t-il à voir avec le ou la politique ? Jusqu'où la revendication de l'entreprise au « service du bien commun » (entre entreprise providence et « Laissez-nous faire nous-mêmes ») peut-elle impacter le métier ?

En France, le terme « patron » est plus souvent associé à des désinences fortement péjoratives : pas seulement mauvais (du point de vue gestionnaire) mais plutôt « salaud de », « pourri », « con », « voyou » ; quant aux adjectifs : « autoritaire » et « tyrannique » se le disputent à « hautain », « caractériel » ou « inabordable ».

Dans tous les cas, être patron suppose de se placer dans une relation de domination à l'égard de ses salariés qui sont, eux, dans un état de subordination économique et juridique à l'égard de leur employeur. L'employeur est le chef de l'entreprise et, comme tel, c'est lui qui peut se réserver les tâches les plus gratifiantes, et déléguer le travail, et notamment « le sale boulot » à ses « collaborateurs ».

Indispensables patrons

Cette présentation négative a été contrée depuis longtemps par un ensemble de dénégations argumentatives et de pratiques qui entendent montrer que le patron est indispensable dans une économie de marché, soit le système économique le plus efficace dans lequel se crée de la richesse et des emplois.

Et le mot « patron » tend à être refoulé dans des siècles antérieurs (le patron « à la Zola »). Le terme est entré en déshérence au profit de ceux de « chef d'entreprise », d'« entrepreneur » ou, dans un langage international, de « manager » voire de CEO (pour *chief executive officer*, dans la langue de Steve Jobs). En 1995, le changement du nom de l'organisation interprofessionnelle du Conseil national du patronat français (CNPFP) en Mouvement des entreprises de France (Medef) marque aussi cet objectif de modifier et de moderniser les représentations patronales.

À lire aussi : « Patron incognito », ou quand la télé-réalité façonne une vision morale de l'entreprise

Par ailleurs, des techniques très différentes de mise au travail et d'acceptation ou d'assentiment de la subordination s'inventent tous les jours, de manière parfois cosmétique, pour établir ou rétablir un management qui peut être alors :

- bienveillant,
- par la confiance,
- à l'écoute,
- une gouvernance partagée et des règles personnelles et juridiques de vivre ensemble...

Paternalisme de proximité ?

Cela peut aller du réinvestissement du paternalisme de proximité (il vient dire bonjour tous les matins, il connaît les problèmes de ses salariés) à des expérimentations, comme l'entreprise libérée, en passant par des pratiques vertueuses que peuvent mettre en œuvre des patrons de l'économie sociale et solidaire ou certains innovateurs patronaux.

La question du ratio d'équité, soit le rapport entre le salaire médian ou moyen des salariés et celui des plus hauts dirigeants, reste un sujet relativement confidentiel. Certains rares patrons pratiquent le 1 à 4 quand d'autres acceptent un salaire mensuel à 7 chiffres, ce qui peut amener le ratio à plus de 200.

Discours d'Emmanuel Faber lors de la cérémonie de remise des ...



HEC Paris, 2016.

Un bon patron serait celui qui paye bien, qui embauche des CDI, comme, par exemple Axyntis qui assure des conditions de travail optimales à ses salariés, hommes et femmes, qui a de la considération pour eux et pour leur travail, qui les traite comme des co-équipiers, qui les associe à la réflexion voire à la décision, et, au-delà de toutes ces contraintes, qui sait assurer la rentabilité financière de l'entreprise, sa viabilité et sa pérennité.

Des marges de manœuvre vertueuses

En poussant au maximum les rapports sociaux dans un cadre de capitalisme de marché, les marges de manœuvre vertueuses sont possibles et encore à inventer. Quelques entreprises, mais beaucoup moins qu'aux États-Unis avant la nouvelle présidence de Trump, ont pris l'initiative de politiques de diversité (égalité entre femmes et hommes, diversité d'origine des salariés).

La taille de l'entreprise est parfois discriminante, mais pas toujours. Un grand patron pourrait arriver à une forme d'harmonie conjuguée aux pièces du puzzle d'une multinationale et un petit patron peut aussi se révéler tout à fait tyrannique, qu'il s'agisse d'une entreprise conventionnelle ou d'une start-up, une catégorie d'une fluidité exemplaire où le *up or out* ainsi que l'agilité et la flexibilité maximales peuvent mener à l'arbitraire et à la précarité.

Jugé par ses pairs... et par la société

Être un bon patron, c'est l'être aussi à l'égard de ses pairs, qui se jaugent et se reconnaissent entre eux, et qui peuvent à tous les gradins des patronats entrer en concurrence pour obtenir des prix et des trophées sur certaines scènes et défendre des causes communes sur d'autres. Mais être « un bon patron » ne s'arrête pas à la porte de l'entreprise ou des clubs de sociabilité patronale.

Depuis plusieurs années, la thématique de l'entreprise a resurgi dans les débats socioéconomiques et politiques. Pour autant, on ne va plus jusqu'à prôner, comme cela a précédemment été fait, une « réforme de l'entreprise » ou encore la nécessité d'avoir un permis de diriger une entreprise (comme il existe un permis de conduire), ni même une nationalisation des moyens de production et d'échange qui serait couronnée par une autogestion.

Les propositions les plus audacieuses, en matière de transformation des directions d'entreprises, vont à l'instauration de conseils des parties prenantes et à l'introduction (partielle) de la Mitbestimmung (ou, cogestion paritaire) allemande, soit la présence des salariés dans les organes de direction des entreprises à quasi parité avec les porteurs de capitaux.

Loi Pacte

À la suite du rapport Notat-Senard (2018), la loi Pacte a entériné certaines modifications et a amendé l'article 1833 du Code civil en y définissant de manière dynamique le but d'une société commerciale étant gérée « dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Ainsi, le but n'est pas, comme l'écrivait Milton Friedman, de faire uniquement du profit.

Désormais il ne s'agit pas de satisfaire seulement les actionnaires (sans quoi rien n'existerait, estiment les libéraux) en matière de rentabilité économique, mais aussi de tenir compte des parties prenantes que sont les salariés et, plus largement, la collectivité. Les entreprises sont désormais responsables des conséquences que leur activité produit sur la société et sur son environnement.

Exercices domestiques

Cette loi a donné lieu à des débats nombreux, dans le pas assez ou le beaucoup trop, et l'on a vu fleurir des raisons d'être entrepreneuriales qui sont allées des exercices purement cosmétiques jusqu'à une réflexion orchestrée sur les finalités de telle entreprise. De ce fait, les entreprises à mission, pour lesquelles des contraintes diverses de résultats selon l'exigence de certification ne sont pas très nombreuses, et encore moins parmi les très grandes entreprises.

Pourtant, certaines organisations, le Crédit mutuel Alliance fédérale et la Maif ont, par exemple, mis en place, en 2023, le dividende écologique et le dividende sociétal, qui ne sont pas suivis par d'autres grandes entreprises. Ces dividendes consistent à reverser une partie de leurs résultats à des projets écologiques ou sociaux.

Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (Fnege) médias, 2022.

S'arrêter là serait négliger une large partie du problème, car la responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises est loin de se renvoyer qu'à des initiatives isolées. Elle est désormais mesurée par un ensemble d'indicateurs (obligatoires ou facultatifs) parfois très sophistiqués et en concurrence, et doit aussi se conjuguer avec d'autres types d'implication.

Un « bon patron » est celui qui, idéalement, ne s'intéresse pas seulement à ses éventuels actionnaires, à ses salariés, à ses consommateurs (qualité/prix/utilité sociale et environnementale), mais aussi à ses fournisseurs et à ses sous-traitants pour lesquels il doit appliquer les mêmes règles et, pour les grandes entreprises, qu'il ne doit pas pressurer en matière de coûts (qui se répercutent obligatoirement sur la qualité du produit et sur les conditions de travail des salariés) ni jouer sur la trésorerie et les délais de paiement.

Un « bon patron » est aussi celui qui « tient » au travail dans des dimensions pratiques. Autrement formulé, il participe directement aux activités de l'entreprise qu'il s'agisse de la gérer quotidiennement, de créer des emplois, d'étendre son activité ou même de contribuer parfois directement à des activités de production.

Reste à ajouter la dernière responsabilité, à l'égard de l'État qui apparaît chez beaucoup d'entre eux comme un prédateur inefficace. Un « bon patron » devrait aussi avoir une politique fiscale transparente et éthique, mais elle est bien souvent en concurrence avec une saine gestion des utilités qui impliquent optimisations, voire exils fiscaux. Quant aux patrons catégorisés comme « exilés fiscaux » ou encore « surexploiteurs » des ressources de la planète, on retrouve là notre oxymore initial faisant d'eux des « mauvais » patrons plutôt que des « bons ».

On n'oubliera pas dans cette énumération à 360 degrés du métier patronal, le rôle que peut jouer « la femme du patron » dans la maisonnée économique que constitue l'aventure entrepreneuriale (héritée, achetée, créée ou assumée temporairement pour les patrons de grandes entreprises). On pourrait parler aussi du mari de la patronne car, si le métier de patron, bon ou mauvais, est encore masculin principalement, la féminisation très différentielle selon les secteurs est en marche.