

## TABLE DES MATIERES

<b>CHAPITRE I: Y A-T-IL UNE CRISE DE LA REPRESENTATION PATRONALE ?</b>	<b>5</b>
1. Jean Gandois, sauveur du CNPF ?	5
2. Les chefs d'entreprise ont-ils vraiment besoin d'une représentation patronale forte ?	9
<b>CHAPITRE II: UN, DEUX OU PLUSIEURS PATRONATS ?</b>	<b>21</b>
1. Le CNPF ou l'unité du patronat	21
2. Le patronat réel et le patronat de gestion	23
3. Le patronat se nomme d'abord diversité	24
<b>CHAPITRE III: LES TYPES DE REPRESENTATION PATRONALE</b>	<b>29</b>
1. La représentation pluraliste	30
2. La représentation corporatiste et néo-corporatiste	33
2.1. <i>Les chambres de commerce et d'industrie</i>	33
2.2. <i>Les organisations patronales reconnues comme représentatives : le CNPF et la CGPME</i>	42
<b>CHAPITRE IV: LA STRUCTURATION DE L'ACTION COLLECTIVE AU CNPF ET A LA CGPME</b>	<b>49</b>
1 - Les grands principes de fonctionnement du CNPF	49
1.1 - <i>L'assemblée générale et l'assemblée permanente</i>	49
1.2 - <i>L'exécutif</i>	51

1.3- <i>Les groupements professionnels</i>	52
1.4- <i>Les UPI</i>	55
1.5- <i>Les élus et les permanents</i>	61
1.6- <i>Autonomies et hégémonies. Les ressources des organisations patronales</i>	64
2 - La CGPME	71
<b>CHAPITRE V : SYNDICALISATION ET REPRESENTATIVITE</b>	<b>75</b>
1 - Le taux d'adhésion mesure-t-il la représentativité ?	75
2 - Les organisations patronales ont de moins en moins d'électeurs	78
3 Stabilité et transformation de la représentativité	83
<i>L'impact des changements économiques</i>	85
<i>Le client se substitue à l'adhérent</i>	88
4 - Y a-t-il encore des militants patronaux	94
4-1 - <i>Le parcours patronal</i>	94
4-2 - <i>Les viviers s'épuisent-ils ?</i>	98
<i>L'Association des Femmes chefs d'entreprise</i>	99
<i>Le CFPC (Patrons et Dirigeants chrétiens)</i>	101
<i>Le CJD (Centre des jeunes Dirigeants)</i>	106
<b>CHAPITRE VI : LE PATRONAT EN QUESTIONS</b>	<b>115</b>
1 - Le patronat peut-il et doit-il se convertir à la société post-industrielle.	118
2 - Les professions, pour quoi faire ?	126
3 - Les enjeux de la décentralisation de l'action collective.	
L'action territoriale au CNPF	134
4 - Entreprises, patrons et patronats.	144

<b>POSTFACE : METHODES ET PERSPECTIVES</b>	<b>151</b>
--	------------

<b>ANNEXES</b>	<b>159</b>
----------------	------------

1. Sources et méthode d'enquête.
2. Bibliographie des ouvrages et articles cités.
3. Liste des personnes interviewées.
4. Guide d'entretien
5. Liste des sigles
6. Organigrammes du CNPF et de la CGPME
7. Liste des mandats patronaux

# CHAPITRE I

## Y A-T-IL UNE CRISE DE LA REPRESENTATION PATRONALE ?

### I - Jean Gandois, sauveur du CNPF ?

Au pluralisme et à la concurrence qui sont propres au syndicalisme français des salariés, on peut opposer l'unité et l'intégration qui existeraient dans la représentation des entreprises. Depuis sa création en 1946, le Centre National du Patronat Français veut incontestablement incarner cette unité. Il a si bien réussi à se faire passer pour le parti des patrons<sup>1</sup> - et non un parti ou une organisation patronale parmi d'autres - qu'il suffit d'un peu de contestation intérieure et extérieure ou à l'inverse d'un peu trop de consensus tout de suite jugé mou pour que l'on affirme que la représentation patronale est en crise. Pourtant il n'y a pas souvent de données chiffrées ou de sondages qui corroborent ces diagnostics alarmistes.<sup>2</sup> La dernière année de la présidence de François Périgot, qui fut élu en 1986 contre Yvon Chotard, lequel avait déjà souhaité succéder sans succès à François Ceyrac en 1981, fut ainsi marquée par de fréquents commentaires de presse qui évoquaient la crise du CNPF, donc - peut-être abusivement - de la représentation patronale en France.

C'est ainsi que les négociations du GATT, les régimes de protection sociale ou bien les modalités de diminution des charges sur les salaires ayant divisé le CNPF, Michel Lécluse, dans *Les Echos* du 10 mars 1994 évoque la possibilité "d'un éclatement du CNPF si celui-ci n'a pas procédé, d'ici là, à un aggiornamento". A l'inverse, dans *Le Nouvel Economiste* du 1er avril 1994, c'est "le caractère consensuel et louvoyant de la gestion Périgot" puis "les pesanteurs de l'appareil" qui sont stigmatisés. Dans *Le*

---

<sup>1</sup> Nous reprenons ici le titre de l'ouvrage d'Henri Weber, *Le parti des patrons. Le CNPF*, Paris, le Seuil, 1984.

<sup>2</sup> En décembre 1993, 38% des chefs d'entreprise se disaient plutôt satisfaits du CNPF et 31% plutôt mécontents contre respectivement 41% et 31% en septembre 1992 ou 32% et 23% en décembre 1990. De même en décembre 1993, 47% des patrons avaient plutôt une bonne opinion de François Périgot contre 17% ayant une mauvaise opinion. Sondages SOFRES publiés par Le Figaro.

*Télégramme de Brest* du 7 juillet, Alain Joannes affirme que le CNPF a besoin "d'actualiser sa doctrine, de restaurer sa légitimité parmi les chefs d'entreprise et de regagner la crédibilité perdue dans l'opinion". Henri Vacquin, cité par *Le Nouvel Observateur* (10-16 novembre 1994) déclare : "On s'est beaucoup focalisé sur la crise que traversent les syndicats, beaucoup moins sur celle qui secoue le CNPF. A tort, car elle est tout aussi grave".

Pour sortir le CNPF de ses difficultés, les media pèsent les atouts respectifs des deux candidats à la succession de François Périgot : Jean-Louis Giral et Jean Gandois. Le premier qui avait déjà été un fervent partisan d'Yvon Chotard en 1986, n'en avait pas moins dirigé la Commission sociale du CNPF de 1990 à 1993, puis s'en était retiré. C'est un Lorrain, soixante ans, un héritier qui prend les rênes de l'entreprise Desquesnes et Giral à la mort de son père en 1971. Celle-ci est spécialisée dans les travaux publics, elle a 2 667 salariés et fait un chiffre d'affaires de 14 milliards de francs. Il est aussi engagé au RPR et avec l'étiquette de ce parti, il est conseiller de Paris et conseiller régional d'Ile de France. Dans sa lettre de candidature adressée à François Périgot, le 24 juin 1994, Jean-Louis Giral affirme que le CNPF doit changer le climat d'hostilité à l'égard des entrepreneurs qui "se sentent à nouveau les mal aimés de notre société. Accusés de ne pas embaucher, de ne pas investir, de faire preuve de frilosité sur les marchés étrangers, les chefs d'entreprise se voient même reprocher de licencier par facilité quand ils ne sont pas poursuivis comme des malfaiteurs". C'est pourquoi le CNPF doit réussir l'unité de tout le monde patronal en évitant "les dissensions ou l'immobilisme". Il "doit accroître son audience et sa légitimité, privilégier l'action plutôt que la réaction, devenir une véritable force de propositions. Pour cela, il doit notamment adapter ses structures". C'est avec un CNPF plus démocratique, plus transparent, plus communiquant que Jean-Louis Giral compte atteindre dix grands objectifs qui tournent autour de la valorisation de l'image des entreprises, de la diminution des charges, du desserrement du carcan réglementaire, du rétablissement d'un véritable paritarisme social, d'une meilleure insertion européenne et internationale des entreprises. Se présentant comme un vrai patron propriétaire, qui a pris des risques personnels à la tête de son entreprise, méfiant à l'égard de l'entreprise citoyenne car les patrons n'ont pas à résoudre les problèmes de la société, Jean-Louis Giral est bien reçu par le patronat profond, celui des PME de province<sup>1</sup> qui a de bonnes raisons de craindre le souffle dévastateur de la mondialisation - aussi un anti maastrichien comme Jean-Louis Giral donne-t-il des gages-

---

<sup>1</sup> Nous avons pu le vérifier nous-mêmes lors de la première partie de notre enquête, entre juillet et octobre 1994. Nous avons pu d'ailleurs assister à une réunion de Jean-Louis Giral avec des chefs d'entreprise adhérents à une Union patronale interprofessionnelle

de la concentration et de la multinationalisation des entreprises mises en oeuvre par les managers qui ne sont pas toujours les propriétaires.

Cependant à la veille de la décision du Conseil exécutif <sup>1</sup> du CNPF du 14 novembre 1994, qui devait se prononcer en faveur des deux candidats, c'est Jean Gandois, le concurrent de Jean-Louis Giral, qui a les faveurs de l'opinion patronale si l'on en juge par les résultats d'un sondage BVA publié par le journal *L'Expansion*. (n° 186 du 7 au 20 novembre 1994) : 41 % préfèrent Jean Gandois contre 13 % Jean-Louis Giral. Mais 32 % ne peuvent pas choisir et 14 % préféreraient un autre candidat.

Au Conseil exécutif du CNPF, le rapport de forces en faveur de Jean Gandois est un peu inférieur à ce qu'on observe dans ce sondage (25 pour Jean Gandois, 10 pour Jean-Louis Giral). Contrairement à la décision prise par Yvon Chotard qui avait eu neuf voix au Conseil exécutif en 1986 contre 26 voix pour François Périgot, Jean-Louis Giral décide alors de se retirer et assure ainsi l'élection certaine de Jean Gandois à la présidence du CNPF, lors de l'assemblée générale de décembre 1994. Il obtient 89 % des suffrages exprimés qui correspondent à 75% des inscrits. "Le grand commis de l'Etat"<sup>2</sup>, c'est ainsi qu'il fut désigné par son concurrent, allait donc l'emporter sur l'héritier pourtant bien intégré au fonctionnement des organisations patronales, fort apprécié dans la grande masse des petites et moyennes entreprises. C'est l'envergure intellectuelle, nous a-t-on dit, sa vision mondiale des problèmes, la force de ses propositions, sa capacité de faire jouer un rôle décisif à la communauté patronale qui ont fait le succès de Jean Gandois. Il devrait emballer le CNPF -selon le jeu de mot des *Echos* de mai 1994 - puisque ce polytechnicien, Limougeaud, 64 ans, était devenu le n° 1 mondial de l'emballage après le rachat d'American Can par Péchiney dont il était le président. Il dirige aussi le géant belge de la sidérurgie, Cockerill Sambre, après avoir eu de grandes responsabilités dans la sidérurgie française et dans la chimie. Jean Gandois est devenu en décembre 1994 le président du CNPF et son projet semble correspondre aux aspirations des chefs d'entreprise, telles qu'elles ressortent du sondage BVA précédemment cité :

---

<sup>1</sup> Le Conseil exécutif composé de 36 membres, élus pour 3 ans par l'A.G. dont 5 ont été désignés par le Président, administre et fixe la politique générale du CNPF. L'article 15 des statuts du CNPF prévoit que "sur le vu de la liste des candidatures, le Conseil exécutif exprime à l'A.G. son avis relatif à la désignation du Président".

<sup>2</sup> Interrogé sur Europe 1 le 20.12.1989 par J.-P. Elkabbach à propos du retour en force de l'Etat et d'un déficit français de compétitivité, Jean Gandois répond : "Je n'ai pas le sentiment qu'en ce qui nous concerne nous souffrons d'un déficit de compétitivité et je n'ai pas le sentiment, malgré que nous soyons nationalisés, qu'il y ait un retour en force de l'Etat dans Péchiney ; en tout cas, moi personnellement je vois les ministres relativement peu souvent, je suis de ce point de vue là exactement comme si j'étais une entreprise privée".

- |   |      |
|---|------|
| : - Le CNPF doit être un vrai syndicat patronal qui défend les intérêts des chefs d'entreprise                          | 21 % |
| - Le CNPF doit être un organisme qui propose des solutions nouvelles aux problèmes économiques et sociaux d'aujourd'hui | 77 % |
| - Ne sait pas   | 2 %  |

A sa candidature, Jean Gandois a su lier un concept qu'il n'a pas inventé, l'entreprise citoyenne<sup>1</sup>, mais qu'il a su s'approprier pour justement se différencier de son adversaire. L'entreprise, qui perdait depuis quelques années de sa légitimité parce qu'elle était, aux yeux de l'opinion, pleurnicheuse, quémandeuse, exigeante, rabachant l'éternel couplet des charges qui l'accablent, était, au contraire, présentée avant tout comme celle qui savait qu'elle avait des responsabilités économiques et sociales. Jean Gandois ne proposait pas bien évidemment un projet humanitaire et philanthropique. C'était à partir d'un autre concept qui avait fait l'objet d'un rapport du Commissariat Général du Plan dont il était le signataire, celui de compétitivité globale<sup>2</sup> qu'il défendait l'idée de la citoyenneté de l'entreprise. Dans ce rapport au Plan, "j'ai demandé, répond Jean Gandois à la revue *Liaisons sociales*, à quoi servirait aux entreprises d'être individuellement compétitives si elles devaient être écrasées par les charges provoquées par le chômage et l'exclusion. Dire qu'une entreprise est indifférente aux problèmes de société, c'est méconnaître les intérêts de l'entreprise. Les entreprises sont forcément citoyennes."<sup>3</sup>.

Quelque peu extérieur au sérail des fédérations patronales, apparaissant ainsi comme un homme nouveau, audacieux et réaliste, tournant le dos aux attitudes corporatistes et défensives, il n'en faut pas plus au *Nouvel Economiste* pour penser que "le CNPF a besoin d'un Gandois... pour effectuer la révolution culturelle qui en ferait à nouveau une organisation puissante et respectée, indispensable à l'instauration d'un vrai dialogue social en France"<sup>4</sup>. Le changement à la tête du CNPF devrait produire des miracles. "Et si le CNPF ressuscitait..." titre *Le Nouvel Observateur* dans son numéro du 10.11.1994.

---

<sup>1</sup> C'est à son congrès de Nantes en juin 1992 que le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) dont nous reparlerons s'est engagé à construire des entreprises citoyennes, c'est-à-dire "des entreprises qui se reconnaissent solidaires du destin de la communauté dans laquelle ils vivent".

<sup>2</sup> Rapport du Commissariat Général du Plan, *France : le choix de la performance globale*, Commission "Compétitivité française", La Documentation Française, décembre 1992.

<sup>3</sup> Interview de Jean Gandois, *Liaisons sociales*, n° 92, octobre 1994.

<sup>4</sup> *Le Nouvel Economiste*, n° 97 du 10.11.1994, p. 8

Incontestablement, quand une organisation a besoin d'un sauveur, c'est bien le signe qu'il y a une crise. Mais quelle crise secoue le CNPF ? Et peut-on étendre la crise du CNPF à celle de toute la représentation patronale ?

## **2. Les chefs d'entreprise ont-ils vraiment besoin d'une représentation patronale forte ?**

Depuis la fin des années 70, le syndicalisme des salariés - toutes organisations confondues - s'affaiblit en France et dans le monde<sup>1</sup>. C'est dans notre pays que le taux de syndicalisation est d'ailleurs le plus faible. C'est une vieille tradition puisqu'il n'y a jamais eu plus d'un salarié syndiqué sur cinq en moyenne - sauf dans des conjonctures courtes et exceptionnelles comme le Front populaire en 1936 -. Aujourd'hui, on évalue à moins de 10 % la syndicalisation des salariés, tous secteurs d'activité inclus. Le diagnostic de cette crise ne tient pas seulement à cette évolution défavorable de la syndicalisation. A la désyndicalisation (non renouvellement de l'adhésion) se lie la non-syndicalisation (il n'y a pas de nouveaux adhérents, en particulier parmi les jeunes), mais aussi la diminution du nombre de militants, la montée de l'absentéisme ou des votes non syndiqués aux élections professionnelles, la balkanisation et la contestation des confédérations générales par des corporations et des coordinations, le recul des conflits collectifs de travail, le développement de l'expression directe et autonome des salariés au détriment du rôle des institutions représentatives du personnel. Nombreuses furent les études qui ont tenté d'expliquer les causes de cette désaffection<sup>2</sup>. Citons en vrac quelques unes : la croissance du chômage, le recul démographique des grandes entreprises industrielles, la féminisation et la tertiarisation de l'emploi, l'impact du management participatif et de la négociation dans l'entreprise au détriment des régulations contractuelles et conflictuelles nationales, les mentalités devenues plus individualistes et

<sup>1</sup> Jelle Visser qui a étudié cette question au niveau mondial écrit : "Entre 1980 et 1990, dans la plupart des sociétés occidentales capitalistes industrialisées, le taux de syndicalisation - le nombre d'adhérents de tous les syndicats en pourcentage de la population salariée - a baissé... En Europe de l'Ouest nous rencontrons de grandes différences. En Espagne, France, Grande Bretagne, Pays Bas et dans une moindre mesure en Italie, Irlande, Grèce, Portugal, on enregistre une forte baisse du taux de syndicalisation. Par contre, on ne note qu'un léger recul en Belgique, au Luxembourg, en Allemagne de l'Ouest, en Autriche et au Danemark. En Finlande, Norvège et Suède, le syndicalisme a accru ses effectifs dans les années 1980 bien que dans ces pays un revirement s'amorce après 1988", Jelle Visser, "Syndicalisme et désyndicalisation", *Le Mouvement social*, n° 162, janvier-mars 1993, pp. 17-39, cf. p. 18-19.

<sup>2</sup> Citons Pierre Rosanvallon, *La question syndicale*, Paris, Calmann-Lévy, 1988 ; Michel Noblecourt, *Les syndicats en question*, Paris, Éditions Ouvrières, 1990 ; Gérard Adam, *Le pouvoir syndical*, Paris, Dunod, 1983 ; Alain Touraine, Michel Wieviorka et François Dubet, *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984 et D. Labbe et M. Crozet, *La fin des syndicats*, Paris, L'Harmattan, 1982.

moins holistes, la perte de crédibilité des idéaux communiste et socialiste après l'effondrement du régime soviétique, etc.

On s'est par contre beaucoup moins intéressé à l'évolution de la représentation patronale. Sa description, ses transformations, ses problèmes internes ont suscité peu de vocations à la recherche. Ainsi la consultation du fichier national des thèses nous a révélé qu'aucune thèse soutenue dans les universités françaises depuis dix années n'avait concerné ce qu'on a coutume d'appeler les organisations professionnelles et le patronat français. Cette observation est, il est vrai, récurrente car presque tous les ouvrages sur le patronat font référence à cette absence et à cette faiblesse des études et des connaissances sur le patronat. Pourtant elles existent, certaines sont excellentes, nous en avons fait bien sûr notre profit pour ce travail et nous ne manquerons pas de les citer. Elles prouvent au moins qu'on ne peut pas se réfugier derrière l'absence de documentation, le goût du secret et de la clandestinité, le refus de communiquer avec les chercheurs et les universitaires qu'on a souvent prêté à la communauté patronale. Dans un livre déjà bien ancien qui est plutôt sévère sur les patrons français, l'Américain Henry W. Ehrmann avait déjà démenti ces stéréotypes<sup>1</sup>.

Tout au long de notre travail, nous avons pu rencontrer les personnes que nous souhaitions. La liste en est dressée en annexe. Elles ont accepté parfois de consacrer deux à trois heures d'entretien pour nous expliquer les modalités et le sens de leur action. Certes, la transparence des organisations patronales n'est pas totale, toute la documentation existante n'est pas accessible, mais nous aurions à faire face à des attitudes et des conduites semblables à l'égard de la recherche sociologique dans presque toutes les organisations<sup>2</sup>.

Dans cette recherche, nous ne nous intéressons pas au patronat qui serait simplement défini comme l'ensemble des chefs d'entreprise, soit un agrégat statistique constitué par la somme des caractéristiques individuelles des patrons. Il s'agit là d'un groupe nominal qui n'est pas nécessairement un groupe réel. Lest le passage de l'un à l'autre qui intéresse la sociologie de l'action et des organisations car l'identification statistique d'un ensemble d'individus ayant des situations communes ne présume pas de l'existence d'un groupe réel. La construction d'une action collective organisée est

<sup>1</sup> Henry W. Ehrmann, *La politique du patronat français - 1936-1955* -, Paris, A. Colin, 1959, cf. l'avant-propos, p. 13.

<sup>2</sup> Pour de plus amples développements sur notre méthode de travail, se reporter à la postface..

toujours contingente et précaire. C'est pourquoi le patronat, que nous définirons ici comme l'ensemble des réseaux, des groupes et des organisations qui prétendent représenter les entreprises et les chefs d'entreprise, ne va pas de soi. La somme des caractéristiques individuelles des chefs d'entreprise ne crée pas un intérêt commun, c'est l'action collective et organisée des chefs d'entreprise qui produira un ou plusieurs intérêts communs. Quand les individus s'identifient à ces intérêts communs, on peut alors considérer que l'action collective organisée est représentative. La crise de la représentation peut être diagnostiquée quand les représentés ne se reconnaissent pas dans les organisations qu'ils se sont donné et dans les finalités que la représentation poursuit. Dans le sondage de *L'Expansion* auquel nous faisons à nouveau référence, on observe que 22 % des patrons se sentent très éloignés du CNPF et 43 % plutôt éloignés<sup>1</sup>. Ce devrait être une préoccupation importante de l'organisation patronale que cette proportion de deux tiers d'individus qui se reconnaissent mal dans l'instance qui les représente. C'est un premier indicateur d'une crise, si ces chiffres sont valides. Mais payer ses cotisations, voter aux élections professionnelles, militer sont d'autres indicateurs que nous présenterons au cours de ce travail.

Toutefois on sait qu'il n'y a jamais de vraie et pure coïncidence entre les représentés et les représentants. Cette adéquation est toujours à construire. Elle est l'oeuvre historique et permanente de la société et de l'action sociale. C'est pourquoi il n'y a pas à séparer et à opposer les opinions, les attitudes, l'action collective et les organisations, comme si la qualité de la représentation s'affaiblissait quand elle prend des formes organisationnelles et comme si elle se renforçait dans l'indétermination des foules rassemblées et dans les sommations des sondages.<sup>2</sup> En ce sens, nous adhérons pleinement à la perspective théorique d'Ehrard Friedberg qui a clairement souligné qu'il fallait remettre en cause la frontière entre ce qui seraient des structures délimitées, fixes, stables, la prédominance de la rationalité instrumentale et entre ce qui seraient le spontané, le mouvement, l'informel, l'expressif et l'affectif. "Il n'y a pas d'action collective un tant soit peu durable, écrit le sociologue, qui ne produise un minimum d'organisation et qui ne génère à terme un noyau organisationnel plus ou moins formalisé... Aucune organisation - à l'inverse - aussi utilitaire soit-elle ne peut se passer de l'enthousiasme et de l'investissement de ses membres"<sup>3</sup>. Toute crise de la représentation est, en ce sens, une crise de la structuration de l'action collective : on n'arrive plus à définir des intérêts

<sup>1</sup> *L'expansion* du 7 au 20 novembre 1994, *ibid.*

<sup>2</sup> Tant il est vrai que les sommations des sondeurs tendent à être des mises en demeure.

<sup>3</sup> Ehrard Friedberg, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Le Seuil, 1993.

communs, on ne trouve plus d'adhérents ou de militants, il n'y a plus de règles et normes auxquelles les individus se réfèrent et/ou se soumettent.

Quelles sont les hypothèses qui fondent l'existence d'une crise de la représentation patronale? L'idée d'une crise du patronat analogue à la crise longuement répertoriée et disséquée du syndicalisme des salariés n'est en effet nullement évidente. Car l'effondrement du mouvement syndical et ouvrier peut être compris comme la conséquence d'une réhabilitation et relégitimation des entreprises et des chefs d'entreprise dans l'opinion et la société française. Il est paradoxal, à cet égard, d'observer combien les changements de la position des entreprises dans la société et les changements dans l'entreprise ont passionné les journalistes, les économistes, les sociologues et les politologues. Il y a deux raisons essentielles à cela : en premier lieu, dans une économie qui se mondialise parce que la concurrence économique devient plus vive en s'internationalisant, parce qu'on vend et on achète beaucoup plus à l'extérieur de l'hexagone, le développement de la France dépend beaucoup moins des arbitrages étatiques, de l'intervention des Pouvoirs publics, de la planification nationale, mais d'abord des entreprises qui sont au front, qui sortent de leurs tranchées pour se lancer à l'assaut des positions ennemies, bref qui sont aux frontières comme l'a fortement et pertinemment souligné Alain Touraine. "Le modèle utile, écrivait-il, pour comprendre l'entreprise, c'est celui de l'armée et de la guerre... L'entreprise moderne repose sur deux principes : la capacité de définir des objectifs, une stratégie et la capacité de mobiliser les troupes pour mener une campagne"<sup>1</sup>. L'entrepreneur est devenu un héros. Il défend la patrie qui est en danger.

En second lieu, les formes de la mobilisation des salariés ont profondément changé au cours des années 1980. Le management participatif tend à remplacer le taylorisme. Le recours à l'expression et aux ressources individuelles s'est substitué à la gestion hiérarchique fondée sur la soumission à la pensée des chefs et des bureaux des méthodes. Les nouveaux concepts de la GRH s'appellent polyvalence, mobilité, travail en groupe, décloisonnement des ateliers et des services, promotions individuelles associées à des changements permanents de l'organisation du travail.

---

<sup>1</sup> Alain Touraine, "L'entreprise défend les frontières de la société", *Projet*, printemps 1990, n° 221.

En d'autres termes, l'entreprise est devenue une affaire de société<sup>1</sup> parce que ses capacités de mobilisation et d'innovation technologique, organisationnelle, sociale assurent le développement de la société.

Aussi était-il incongru de parler d'une crise du patronat au moment même où les entreprises et leurs chefs jouissaient de la plus grande légitimité, où les syndicats de salariés et les idéologies socialistes étaient affaiblies, où les interventions de l'Etat reculaient. Pourtant, c'est justement cette situation qui fonde la première hypothèse d'une crise des organisations patronales.

L'histoire française des organisations patronales, mais aussi celles d'autres pays, a montré que les organisations patronales ont tendance à se développer quand les entreprises sont menacées, affaiblies, mises en cause par un environnement hostile. En général, il s'agit de la force prise par le mouvement ouvrier et les organisations syndicales, de l'influence dans l'opinion publique des idéologies socialistes hostiles au marché et au libéralisme, ou encore de l'interventionnisme étatique ou de la concurrence internationale qui mettent en péril la survie des entreprises nationales.

Rappelons, par exemple, que le rôle des organisations patronales françaises a grandi, sous la présidence de P. Huvelin et de F. Ceyrac, dans la période qui a précédé et suivi le mouvement de mai 1968, quand le Plan était, pour le gouvernement du général de Gaulle, une "ardente obligation". Puis nous eûmes la conjonction d'un pouvoir syndical qui avait été raffermi par les grèves de mai 1968 et le développement de la politique contractuelle, d'une conflictualité du travail très élevée (en moyenne trois millions de journées perdues pour faits de grève dans les années 70 contre moins d'un million dans les années 80 et depuis quelques années autour de 500 000), d'un climat politique et idéologique favorable au socialisme, à l'initiative publique et qui se traduisait par les succès électoraux des partis de gauche et l'influence du marxisme dans la vie syndicale, politique et intellectuelle.

Le retournement de la conjoncture politique, intellectuelle et idéologique des années 80 ainsi que la réhabilitation de l'entreprise et du marché peuvent avoir fait perdre aux patrons bien des raisons d'adhérer à leurs organisations et de se mobiliser pour elles.

<sup>1</sup> Titre d'un ouvrage collectif dirigé par Renaud Sainsaulieu, *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques, 1990.

Il y a vingt ans, c'était le patronat organisé qui défendait le marché, l'initiative économique et la liberté d'entreprendre.

De plus, l'Etat "interventionniste", "régulateur", "planificateur" avait besoin d'organisations patronales représentatives et actives. Elles avaient une fonction indispensable de relais entre la décision étatique et les entreprises. Le contrôle des prix, par exemple, auquel s'opposaient avec énergie les chefs d'entreprise, générait en même temps un fort courant d'activités au sein des organisations professionnelles. Quand le Premier ministre, Jacques Chirac, a obtenu sa suppression en 1986, c'est tout un pan de l'activité patronale qui disparaissait. Le CNPF s'est alors allégé, les professions ont dû le faire encore davantage car elles étaient le relais privilégié du dirigisme. Aussi bien E. Friedberg<sup>1</sup> que Ezra N. Suleiman<sup>2</sup> avaient montré combien la communication était fluide et intense entre les segments de l'appareil administratif et les professions alors qu'il y avait parfois bien des difficultés à assurer la communication horizontale au sein de l'administration ou du gouvernement comme il était difficile de faire vivre les interprofessions dans le patronat.

De même la transformation de notre modèle de relations professionnelles a notablement affaibli le rôle des organisations patronales. C'est l'entreprise qui est devenue le lieu privilégié de la négociation collective et de la détermination des conditions d'emploi et de salaires. L'effacement d'Yvon Chotard et l'échec de la grande négociation interprofessionnelle de 1984 ont signifié une certaine mort de la grande politique contractuelle qui avait vu le jour en 1967 et en 1968.<sup>3</sup> Quant aux professions, elles semblent surtout réduites à négocier des accords-cadres dont le contenu, qui intéresse surtout les patrons et les salariés, est précisé dans les entreprises et les établissements.

C'est la faiblesse des entreprises et des patrons qui ferait ainsi la force du patronat. L'interventionnisme étatique et la menace syndicale ont souvent stimulé

<sup>1</sup> Ehrard Friedberg, "Administration et entreprises" in M. Crozier, *Où va l'administration française*, Paris, Ed. d'Organisation, 1984 .

<sup>2</sup> Ezra N. Suleiman, *Les hauts fonctionnaires et la politique*, Paris, ed. du Seuil, 1976.

<sup>3</sup> Il y a un débat interne aux partenaires sociaux pour savoir si la politique contractuelle est la conséquence des événements de mai 1968 et des revendications syndicales ou bien si elle n'a pas commencé en 1967 avec la négociation sur le chômage partiel, à l'initiative de Georges Pompidou et du CNPF. Pour être complet, sur ce point, ajoutons que la CGT et la CFDT défilaient devant l'Avenue Pierre Ier de Serbie en 1967 pour demander l'ouverture de négociations interprofessionnelles.

l'adhésion, renforcé la participation, généré une action collective puissante<sup>1</sup>. La crise et l'affaiblissement des organisations professionnelles surviennent quand la menace anti-libérale venue de l'Etat et du mouvement ouvrier disparaît, c'est-à-dire quand l'entreprise va bien.

L'existence même d'organisations patronales est toujours un paradoxe et un défi à la compréhension. Comment expliquer l'union de chefs d'entreprise, généralement individualistes, qui croient d'abord à eux-mêmes, qui sont concurrents et cherchent à ravir les parts de marché qui font vivre d'autres chefs d'entreprise<sup>2</sup> ?

La peur et les excès de la concurrence intérieure et extérieure ou la volonté de la rationaliser et de la tempérer<sup>3</sup> ont été, en fait, de fortes motivations à l'action collective organisée. La tentation corporatiste comme la tentation protectionniste ont marqué l'histoire séculaire des organisations patronales comme en témoignent l'Association pour la défense du travail national fondée en 1846 par le filateur roubaisien, Auguste Mimerel<sup>4</sup> ou bien l'accueil plutôt favorable des milieux patronaux au corporatisme de la politique économique et sociale du régime de Vichy<sup>5</sup>, ou encore les oppositions résolues de plusieurs fédérations professionnelles au traité de Rome instituant le Marché commun européen<sup>6</sup>. On pouvait penser, dans les années soixante, que l'adhésion franche des milieux patronaux à la concurrence européenne était seulement liée à l'un de ses meilleurs fruits, une forte expansion. L'expérience historique a montré qu'il y eut une réelle conversion intellectuelle de presque tout le patronat. Les crises successives liées au premier ou au second choc pétrolier, puis à nouveau celle qui a suivi la guerre du golfe en 1990 n'ont pas entamé les convictions libre-échangistes des organisations patronales et du CNPF, même s'il y a eu des débats internes lors de la négociation du GATT ou si une résurgence de velléités protectionnistes est quelque peu apparue. Incontestablement

<sup>1</sup> C'est au moment du Front populaire, en 1936, que l'on vérifie le mieux cette hypothèse. Cf. J. Kolboom, *La revanche des patrons. Le patronat face au Front populaire*, Paris, Flammarion, 1986.

<sup>2</sup> Annie Jacob-Ory, "Formes d'organisations patronales et limitations de la concurrence", *Revue française de sociologie*, vol. X, n° spécial 1969, p. 631-643.

<sup>3</sup> Le programme défendu aujourd'hui par la CGPME a pour titre : *Pour un libéralisme tempéré..*

<sup>4</sup> Georges Lefranc, *Les organisations patronales en France. Du passé au présent*, Paris, Payot, 1976.

<sup>5</sup> Robert O. Paxton écrit : "Ils s'enthousiasmèrent pour le corporatisme parce qu'il permettait de faire d'une pierre deux coups : retranchés derrière ce parapet, les industriels pouvaient échapper à la fois à la lutte des classes et à la concurrence impitoyable" in *La France de Vichy*, Paris, Points, Seuil, 1973, p. 205.

<sup>6</sup> János Szokoliczy Syllaba, *Les organisations professionnelles et le Marché commun*, Paris, A. Colin, 1965.

François Périgot fut le président du CNPF qui a voulu donner la plus forte insertion internationale au patronat français. Il a créé CNPF-International, confié à François-Xavier Ortoli et il a réuni, à Paris, en décembre 1988, les organisations patronales des douze pays, alors membres, de l'Union européenne qui ont adopté une déclaration commune ayant valeur de charte. En donnant cette dimension résolument internationale à l'action du CNPF, le président François Périgot fut alors accusé d'abandonner les rudes problèmes économiques et sociaux de l'hexagone et de se couper de la masse des petits et moyens patrons. Tout se passerait-il donc comme si l'internationalisation de l'action patronale, son élargissement à des horizons qui vont au-delà des frontières nationales ou plus encore au-delà des frontières européennes dissolvait la communauté patronale qui perdrait ainsi son identité et sa capacité de jouer un rôle dans l'évolution de notre société?

A cette énumération des difficultés qui assaillent les organisations patronales, nous devons ajouter les réflexions suivantes.

Comme toutes les actions collectives organisées qui reposent sur l'adhésion volontaire, l'action patronale qui vise à l'obtention d'un bien collectif peut être affaiblie par le calcul individuel des passagers clandestins qui profitent du bien collectif sans vouloir payer leur quote-part du coût de cette action collective. Comment les organisations patronales ont-elles traditionnellement résolu ce dilemme ? Dans quelle mesure sont-elles aujourd'hui affectées plus fortement par la multiplication des passagers clandestins ?

En premier lieu, comme l'indique M. Olson<sup>1</sup>, c'est paradoxalement l'inégalité et l'hétérogénéité du patronat qui permet de surmonter l'incompatibilité entre la logique de l'action individuelle et la logique de l'action collective. En effet, il ne faut pas oublier que les avantages individuels tirés d'une action collective ne sont pas identiques. La réduction d'un impôt, une hausse d'un prix, de plus grandes facilités pour embaucher ou pour licencier, une augmentation ou une diminution des droits de douane auront des conséquences matérielles bien différentes si l'on dirige une grande ou une petite entreprise, si l'on produit 1 000 ou 100, si l'on a 500 ou 10 salariés. Pour les plus grands, les plus gros, les plus riches, le coût de l'action collective est rarement un frein car la différence entre le résultat escompté et le coût de l'action est rarement négatif alors même que leur non-participation est perçue plus directement comme un obstacle à l'obtention du résultat. Dans la plupart des organisations patronales, ce sont les chefs des

---

<sup>1</sup> Mancur Olson, *Logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1978.

plus grandes entreprises qui sont souvent les militants les plus actifs, qui assument les responsabilités de leur animation et qui sont prêts à payer la part la plus importante de leurs coûts de fonctionnement. En fait, les organisations ont beaucoup d'adhérents parce que les cotisations ne sont pas les mêmes pour tous et ce qui importe aussi aux plus grands, c'est d'asseoir la légitimité de l'action organisée sur l'adhésion du plus grand nombre et des plus petits. Mais parfois, surgit un sentiment contraire. Les plus grandes entreprises se disent qu'elles supportent la majeure partie des coûts de fonctionnement d'organisations qui profitent surtout aux PME. Aussi se demandent-elles si leur intérêt est toujours associé à la défense du plus grand nombre de patrons puisqu'elles peuvent avoir un accès direct et personnel à l'Etat, voire aux instances européennes, au médias et à l'opinion publique, tout comme leur système de relations professionnelles devient de plus en plus autonome puisque tout se joue -salaires, hygiène et sécurité, mobilisation des salariés, etc. - dans l'entreprise. A leur tour, les petites et moyennes entreprises ont acquis une telle légitimité avec la crise économique - ce sont elles qui créent des emplois, qui maintiennent les tissus économiques régionaux et les bassins d'emploi - et ont maintenant un tel poids politique spécifique qu'elles peuvent être tentées par l'autonomie de leur représentation et de leur action.

Toujours en suivant la démarche de Mancur Olson, on constatera que les organisations patronales - à l'opposé de la tradition du mouvement ouvrier français hostile à un syndicalisme de services - ont des adhérents parce qu'elles pratiquent "l'incitation sélective"<sup>1</sup>. C'est-à-dire qu'elles réservent à leurs membres ayant acquitté leur cotisation une part des résultats de leur action et offrent ainsi des avantages individuels : assistance juridique, garantie de ressources en cas de dépôt de bilan, conseils financiers, aide à l'exportation, indemnisation en cas de grève des salariés, etc. Ces services et ces avantages individuels réservés aux seules entreprises adhérentes justifient le paiement des cotisations.

Toutefois, le développement des services individuels par les organisations patronales n'est pas sans leur poser un problème pratique et une question idéologique. Une association patronale peut-elle et doit-elle concurrencer une entreprise de services aux entreprises qui est en même temps appelée à en devenir l'un de ses membres, d'autant plus que les chefs d'entreprise croient généralement que la logique du marché et de la libre entreprise se révèle plus performante et plus efficace que la logique associative ? Le rôle que doivent jouer les services individuels dans l'action collective patronale est ainsi un problème important.

<sup>1</sup> Nous empruntons ce concept à Mancur Olson.

Enfin l'attitude des chefs d'entreprise n'est pas seulement utilitariste. Le bénéfice attendu de leur adhésion ne repose pas seulement sur la différence entre le bien collectif et/ou individuel espéré et le coût de la participation. Les patrons adhèrent à leur organisation parce qu'ils sont attachés affectivement ou idéologiquement aux objectifs poursuivis. Ils peuvent s'associer pour défendre leur pays et/ou leur région, pour propager leurs convictions économiques, sociales, philosophiques, pour faire prévaloir des choix politiques, pour encourager la production artistique ou bien le développement d'infrastructures. Il n'y a aucune raison de penser que l'altruisme et la passion n'existent pas au sein du patronat qui serait totalement dominé par le calcul et l'utilitarisme. Si les organisations ont des militants, c'est bien parce que certains de leurs membres ne calculent pas, ou mieux encore, si on adopte l'analyse d'Albert Hirschmann, l'activité militante "apporte sa récompense en elle-même", c'est-à-dire que disparaît toute nette distinction entre coût et bénéfice. "Le bénéfice individuel de l'action collective n'est pas la différence entre le résultat espéré et l'effort fourni, mais la somme de ces deux grandeurs, écrit A. Hirschmann. Et une autre conséquence surprenante s'ensuit immédiatement : étant donné que l'issue et l'objectif de l'action collective sont d'ordinaire un bien public offert à tous, la seule manière pour un individu d'accroître le bénéfice que lui procure l'action collective est d'augmenter son apport personnel, l'effort qu'il consent pour la politique publique à laquelle il se rallie."<sup>1</sup>

C'est en sachant associer le calcul et la passion, l'intérêt et l'attachement, que les organisations acquièrent la plus grande efficacité car elles ont alors de nombreux adhérents et militants. Il y a des associations patronales qui ont des finalités plus nettement altruistes, idéologiques, passionnelles, innovatrices. Le CNPF, depuis sa création, a eu recours à la solution institutionnelle de les associer. Evoquons ici le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise, le Centre chrétien des Patrons et Dirigeants d'Entreprises français (CFPC), Ethic (Entreprises de taille humaine indépendantes et de croissance), Association Femmes Chefs d'entreprise. Les membres de ces associations étaient ou devenaient souvent les militants des organisations patronales. On peut se demander si ces mouvements sont toujours ces instances de socialisation et d'éveil aux préoccupations collectives, si elles sont toujours le vivier du militantisme patronal. Tout comme le syndicalisme des salariés est affaibli par le rôle plus réduit au sein de la jeunesse des instances de socialisation qu'elles soient chrétiennes, socialistes et communistes, n'a-t-on pas affaire aujourd'hui à un autre type de dirigeant d'entreprise,

<sup>1</sup> Albert Hirschmann, *Bonheur privé, action publique*, Paris, Fayard, 1983, cf. p. 149-150.

plus utilitariste et plus individualiste et à la disparition du militant patronal ? Ou bien n'y a-t-il pas simplement une spécificité des syndicats ouvriers qui ne peuvent plus compter sur l'idéal socialiste et communiste, délégitimé et décrédibilisé pour créer des vocations militantes ?

Enfin, ce qui conduit encore plus à l'analogie entre le syndicalisme des salariés et les organisations patronales, c'est l'effet des mutations économiques des vingt dernières années. Le coeur du mouvement syndical, c'étaient les ouvriers de la grande industrie taylorisée et mécanisée. Et au sein de la classe ouvrière le mineur et le métallo en étaient les figures de proue. Quand les bastions de la société industrielle s'écroulent au profit d'une économie où les services comme les investissements immatériels dominent, le syndicalisme perd des adhérents, ses militants les plus décidés, et plus encore une part de sa signification. Dans le monde patronal, les grandes fédérations industrielles avaient aussi une position hégémonique, et parmi elles l'UIMM en était l'âme. Avant la guerre, l'UIMM jouait même un rôle de quasi-confédération bien plus influente que la CGPF (Confédération générale de la Production française, puis du Patronat français, à partir de 1936).

Depuis la création du CNPF, l'UIMM n'a cessé d'en avoir le contrôle, et c'est encore aujourd'hui la profession qui a les ressources intellectuelles et matérielles les plus grandes. Dans une société industrielle, l'hégémonie de l'UIMM était plus qu'un atout, elle donnait sa signification la plus haute à l'action patronale, elle en augmentait la représentativité. La question se pose aujourd'hui de savoir si cette hégémonie maintenue n'est pas un signe de l'affaiblissement et de l'archaïsme de l'action collective patronale. Et le problème n'est pas seulement de vérifier si les structures des organisations patronales, tout comme la composition de leurs adhérents, a suivi l'évolution démographique des entreprises. Nous tenterons d'éclairer les enjeux de la lutte politique et idéologique à l'intérieur du monde patronal sur la définition qu'il est utile de donner à la société d'aujourd'hui. Société industrielle ou société post-industrielle ? Qu'est-ce que représentent les organisations patronales aujourd'hui et que veulent-elles représenter ?

Ce sont les débats qui traversent les organisations patronales aujourd'hui qui sont au centre de nos analyses. Ce sont nos entretiens et la consultation de nombreux documents produits par les organisations patronales qui nous ont permis d'en rendre compte.

## **CHAPITRE II.**

### **UN, DEUX OU PLUSIEURS PATRONATS ?**

#### **1. Le CNPF OU L'UNITE DU PATRONAT.**

Depuis sa création en 1946, le CNPF défend une action collective unitaire du patronat. Non sans nuances, ni adaptations le CNPF veut construire l'unité de tout le patronat et de toutes les entreprises. Tous les présidents du CNPF, depuis Georges Villiers jusqu'à Jean Gandois cherchent, comme l'affirmait Paul Huvelin "à réaliser une unité sans faille d'un patronat dynamique" (AG CNPF de juillet 1968). Les dix millions de grévistes de mai et juin 1968 venaient, il est vrai, de reprendre le travail et Paul Huvelin était, bien sûr, facilement entendu. Tout comme l'était Yvon Gattaz, fraîchement élu président, quelques mois après l'arrivée de la gauche au pouvoir. "En période de forte expansion, l'unité patronale pouvait passer pour un luxe. En période difficile, elle devient un impératif absolu" (AG CNPF, décembre 1981). Et François Ceyrac, en quittant la direction de l'organisation délivre alors ce message : "Qui peut un instant douter, et aujourd'hui moins qu'hier, que le chef d'entreprise réduit à sa seule force ou le pullulement de groupuscules prisonniers de préoccupations singulières ou partisans seraient l'efficace parade aux actions définies et orchestrées qui menacent la liberté d'entreprendre".

Six années plus tard, c'est la bataille pour la succession d'Yvon Gattaz qui conduit probablement François Perigot à déclarer : "L'unité sera pour moi une priorité obsessionnelle. Je ne saurais concevoir de politique qui n'aurait l'adhésion de tous". Enfin, au moment de sa prise de fonction en décembre 1994, Jean Gandois déclare : "Nous aurons besoin d'une grande unité. Je vous la demanderai sans négliger chacun de vos intérêts légitimes, mais je le ferai avec insistance".

La réussite de cet objectif peut se mesurer à ses effets sémantiques. "Patronat ne représente pas seulement le groupe social mais une institution particulière - le CNPF- de sorte que dans le langage courant patronat est devenu synonyme de CNPF"<sup>1</sup>

Cependant, cette obsession de l'unité peut conduire à l'unanimisme et à l'immobilisme. En donnant à tous la possibilité de s'exprimer, en tenant compte de toutes les réserves et de toutes les oppositions, on évite les divisions, mais sur l'autel de l'unité la capacité de proposer et d'innover risque d'être sacrifiée. Inversement, un CNPF doté d'une politique claire, précise, exhaustive, imposant son arbitrage à ses composantes, faisaient régner la discipline dans ses rangs, non seulement risquerait de voir des fédérations ou des unions territoriales l'abandonner, mais pourrait renforcer ses concurrents ou en susciter de nouveaux. Manifestement le président du CNPF préfère ce risque à l'immobilisme. Lors d'un entretien accordé au journal *Le Monde*, il déclarait: " Je ne suis pas un homme de consensus. Dans un patronat très divers, cela conduirait à ne dire que des banalités. J'espère être suivi par le plus grand nombre pour réaliser ce que je dois réaliser. Sur plusieurs points importants, je suis prêt à entendre les courants. Sur les options essentielles qui sont aussi celles de ma vie, il n'est pas de transaction possible."<sup>2</sup>

Les réformes statutaires de 1969 ou de 1982 avaient eu plutôt pour objectif de donner au CNPF des possibilités plus grandes d'action et d'intégration - en particulier dans la négociation collective - limitées au cours des vingt premières années de son existence par la préoccupation de ses diverses composantes de préserver jalousement leur autonomie ou leur identité<sup>3</sup>. La conséquence de la réforme de 1969 fut d'ailleurs de provoquer le départ de la CGPME des instances du CNPF où elle avait un représentant dans son bureau et 75 délégués sur 500 à l'Assemblée générale. Elle ne voulait même pas du statut de membre associé, nouvelle disposition qui permettait à des organisations patronales ayant des sensibilités propres parce qu'elles représentent des chrétiens, des jeunes, des femmes, des professions ou des ambitions spécifiques de faire entendre leur voix consultative dans le CNPF. L'unité du patronat ne va donc pas de soi.

---

<sup>1</sup>Ingo KOLBOOM: *Patron et patronat. Histoire sociale du concept de patronat en France au 19ème et au 20ème siècle*, *Mots*, n°9, oct. 1984, p. 90.

<sup>2</sup>Propos recueillis par Alain Faujas, *Le Monde*, 4 octobre 1995, p. 6.

<sup>3</sup> L'autonomie et l'intégration des membres du CNPF est un débat important sur lequel nous reviendrons dans le prochain chapitre.

## 2. LE PATRONAT REEL ET LE PATRONAT DE GESTION.

La CGPME refuse l'intégration dans le CNPF au nom d'une représentation dichotomique des dirigeants d'entreprise. Il y aurait, au moins, deux patronats aux identités contrastées : le patronat réel et le patronat de gestion. Le premier, selon Léon Gingembre, le fondateur de la CGPME, "engage dans son entreprise tout son avoir financier, y exerce des fonctions réelles et uniques de responsabilité et de gestion, met en jeu son savoir et, en cas d'échec, son honneur" ; le second qui "dirige une entreprise qui ne lui appartient pas a certainement pour ambition d'y faire carrière. Mais il ne gère que le patrimoine d'autrui. Il n'utilise et n'engage que ses capacités personnelles. Si éminentes soient-elles, elles ne représentent pas l'engagement absolu et illimité qui est celui du patronat réel. Le patronat de gestion dépend de puissances qui le dominant et qui l'utilisent"<sup>1</sup>.

Ces propos qui instituent une représentation duale du patronat mettent incontestablement l'accent sur l'authenticité - il est "réel" - et la supériorité morale du patron-proprétaire. ils masquent à peine la dévalorisation du "patronat de gestion", c'est-à-dire des managers salariés qui n'ont pas les vertus et les mérites des "patrons réels". On le voit, l'identité de la CGPME ne repose pas, en fait, sur la taille des entreprises qui ont vocation à y adhérer ; aux yeux de son fondateur elle repose sur une conception de la fonction patronale. Il se trouve, bien sûr, que la grande majorité des petites et moyennes entreprises sont dirigées par leur propriétaire ou actionnaire principal. Et ce n'est pas la moindre des habiletés de Léon Gingembre que d'avoir associé cette supériorité morale au plus grand nombre car il y a, c'est évident, plus de petites et moyennes entreprises que de grandes.

Le succès de ces deux critères de différenciation doit beaucoup à une évolution économique et politique à laquelle la CGPME voulait résister : la concentration des entreprises, en premier lieu, la séparation croissante entre la propriété et le contrôle dans les grandes entreprises, en second lieu ; la nationalisation de celles-ci rendue presque inévitable quand elles avaient acquis une position monopolistique enfin. Au cours des Trente glorieuses, la modernité s'appelait consommation et production de masse,

---

<sup>1</sup> Plaquette de présentation de la CGPME.

économie d'échelles, formation de groupes économiques puissants, planification et intervention de l'Etat. La CGPME semblait vouloir préserver les archaïsmes, le passé, l'échoppe et la boutique et représentait aux yeux des observateurs, même bien intentionnés d'outre Atlantique de la France, le charme désuet de ceux qui glorifient ce qui est petit et qui est donc médiocre. "Ce qui importe, écrivait ainsi Henry W. Ehrmann, c'est que la CGPME peut exploiter à fond des sentiments qu'elle n'a pas eu besoin de créer. Le respect que le pays accorde à tout ce qui est petit a pavé la route de la démagogie du petit"<sup>1</sup>.

Les changements intervenus dans l'économie mondiale après la crise pétrolière de 1975 et qui n'en dérivent pas tous ont transformé le plomb vil de la CGPME archaïque en or pur de la flexibilité. Le moteur de la croissance et de l'emploi, ce sont les créateurs d'entreprise et les entrepreneurs innovants, les petites et moyennes entreprises flexibles et réactives aux évolutions incessantes de marchés qui se fragmentent et se particularisent, les PME qui donnent le travail alors que les grosses entreprises n'arrêtent pas de dégraisser et de licencier. "Small is beautiful"<sup>2</sup>. "Les chemins de la prospérité"<sup>3</sup>, pour reprendre le titre d'un autre ouvrage nord-américain, ne passent plus par les grandes entreprises rationalisées et bureaucratisées, ce qui devrait alors conduire à revoir, selon un historien comme François Caron, le discours technocratique concernant la responsabilité des petites et moyennes entreprises dans le "retard français"<sup>4</sup>.

On comprend ainsi combien la représentation patronale continue d'affronter la dualité mise en évidence par la CGPME en la faisant reculer ou en l'exaltant

### **3. LE PATRONAT SE NOMME D'ABORD DIVERSITE.**

Cependant, le monde patronal ne se réduit pas à deux camps: celui des PME dirigées par des patrons-propriétaires et celui des GE gérés par des managers salariés. Il suffit de citer le cas de Michelin pour remettre en cause cette opposition qui n'est pas inéluctable, mais seulement probable. Il faut aussi mettre l'accent sur la difficulté

<sup>1</sup> Henry W. Ehrmann, *op. cit.*, p. 15.

<sup>2</sup> E. Fritz Schumacker, *Small is beautiful. A study of economics is if people mattered*, Londres, Blond and Briggs, 1973 (ed. du Seuil pour la traduction française en 1978).

<sup>3</sup> M. Piore et C. Sabel, *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette, 1989

<sup>4</sup> François Caron, *Place et importance des PME dans le système productif français*, Lyon, Document Glysi, 1992, p. 61-71, cf. p. 61

d'associer les formes de l'entreprise aux fonctions et statuts de leurs chefs, sur la non coïncidence entre les critères juridiques, sociaux, économiques, moraux utilisés dans la définition du monde des patrons et des entreprises.

Le patronat se nomme d'abord diversité<sup>1</sup> et n'a pas davantage de frontières claires et de critères d'appartenance incontestables. Il serait, par exemple, inexact de restreindre le monde patronal aux 3 096 000 non salariés de la population active française. On sait qu'il y a beaucoup de gérants de SARL qui ne sont que des prête-noms, souvent l'épouse du véritable dirigeant<sup>2</sup> qui a un statut de cadre salarié pour bénéficier des avantages sociaux liés au salariat. Si le gouvernement des grandes entreprises repose sur les décisions de managers salariés qui n'engagent pas leur honneur et leur fortune, bien des petits patrons, très légitimement, aspirent aussi au statut protecteur du salariat et ne veulent pas toujours tout risquer.

Dans le monde patronal défini, en tenant compte des réserves précédentes, par le statut d'indépendant, les statisticiens en créant leurs propres catégories et typologies, l'Etat en oeuvrant pour des politiques spécifiques à l'égard de certaines activités, le législateur en accordant des statuts particuliers, les individus en inventant leurs formes d'action collective et d'organisation ont produit des différenciations qui sont devenues des évidences ou des natures. C'est ainsi que les agriculteurs exploitants, rarement définis comme des patrons de l'agriculture ou des entrepreneurs agricoles, ne paraissent pas appartenir au monde patronal de l'industrie, du commerce et des services. Ils représentent encore près du tiers des indépendants (921 000 personnes en mars 1993). De même les membres des professions libérales qui sont 350 000 appartiennent à un ensemble particulier. Sont-ce vraiment de vrais chefs d'entreprise ? Les artisans qui ont moins de dix salariés et qui sont ressortissants des chambres de métier, dont les enquêtes de l'INSEE montrent qu'il sont encore 804 000 le sont-ils aussi ? Les petits commerçants qui sont au nombre de 722 000 ont leur spécificité<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Nous reprenons, bien sûr, cette expression de Fernand Braudel, *L'identité de la France*, Paris, Flammarion, 1990 : Que la France se nomme diversité.

<sup>2</sup> L'Association des Femmes Chefs d'Entreprise est confrontée directement à ce problème. Aussi dans ses statuts elle admet comme membres actifs : "les femmes recensées comme chefs d'entreprise, de fait et de droit". Mais comment vérifier le fait ?

<sup>3</sup> Nous utilisons les chiffres de l'INSEE issus des Tableaux de l'économie française 1994-1995, mais aussi ceux des fichiers SIRENE et leur utilisation dans des rapports du Ministère de l'Industrie publiés chez Dunod comme *L'industrie 1993/1994* ou bien *L'industrie dans la région 1993/1994*.

Faut-il alors réduire la communauté patronale aux seuls chefs d'entreprise de l'industrie et du tertiaire, ayant plus de dix salariés ? On trouvera - et j'ai trouvé dans mes entretiens - des délégués généraux ou des présidents de syndicats patronaux pour le penser. En France, ils sont 145 000. C'est la seule catégorie des indépendants qui ait connu ces dix dernières années une croissance absolue - ils étaient 118 000 en 1983. Allons plus loin encore dans cette recherche identitaire qui s'apparente à un travail de purification ou d'épuration. La communauté patronale qui importe, à laquelle on s'est longtemps référé parce qu'elle créait notre société industrielle et faisait notre développement n'était-elle pas d'abord constitué de capitaines d'industrie ? On pourrait ainsi penser que la classe dirigeante française dans l'ordre économique est constituée des 25.526 patrons des entreprises industrielles ayant plus de vingt salariés. Des patrons en sont incontestablement convaincus: "Le point de départ de la réflexion du groupe Condorcet (constitué par sept chefs d'entreprise industrielles de la métallurgie du Rhône) est celui de la primauté de l'industrie dans le processus du développement des pays "industrialisés" en cette fin de siècle."<sup>1</sup>. Le rapport de la commission "compétitivité française" présidée par Jean Gandois que nous avons précédemment évoqué avait exprimé le même point de vue : "Sur le long terme, la base économique de la compétitivité repose sur l'industrie"<sup>2</sup>.

Et pourtant l'industrie est de moins en moins envisagée comme un bloc homogène. On a de plus en plus tendance à séparer le BTP de l'industrie ; le secteur des industries agricoles et alimentaires est souvent compté à part de telle sorte qu'il est de moins en moins évident de considérer comme pertinente la vieille division instituée par Colin Clark entre le secteur primaire, le secteur secondaire et le secteur tertiaire.

Des frontières s'effacent, des clivages disparaissent tandis que d'autres voient le jour. Ils ne sont pas arbitraires car ils correspondent bien à des fonctions, des statuts, des métiers, des marchés, des orientations de l'action économique et sociale distinctes. Ces changements fournissent les opportunités de nouvelles formes d'action collective et organisées tout comme celles-ci peuvent imposer leurs clivages. Constatons l'apparition dans la littérature économique et statistique du concept de TPE (les entreprises inférieures à dix salariés) à côté des PME (de 10 à 499), voire des MEI (moyennes entreprises industrielles de 50 à 499). Les opérations de différenciation ont eu leurs effets ou ont leur correspondance dans la représentation patronale puisqu'en 1982 l'Union

<sup>1</sup> *Groupe Condorcet : Une nouvelle donne industrielle pour la France*, Lyon, juin 1994.

<sup>2</sup> *Commissariat général du Plan, France : le choix de la performance globale*, op. cité, p. 200.

professionnelle artisanale concurrence la représentation de la CGPME et celle du CNPF<sup>1</sup>. Rappelons qu'elle a trois grandes composantes : le CAPED - Confédération de l'Artisanat et des Petites entreprises du Bâtiment ; le CNAMS, la Confédération nationale de l'Artisanat, des métiers et services et le CGAD, la section artisanale de la confédération générale de l'alimentation de détail.

Ce qui rend aussi complexe toute analyse de la représentation et de la représentativité patronale, c'est le fait que les organisations patronales ont pour membres des personnes morales - les entreprises - et non des personnes physiques. Parfois, elles peuvent se confondre - c'est même la situation majoritaire puisqu'au 1/12/1993, sur 2.285 855 entreprises non-agricoles recensées, il y avait 1 411 852 personnes physiques qui en avaient la charge. Cependant les organisations patronales peuvent-elles accorder la même attention et la même égalité de traitement à ces 1 411 852 entreprises qui n'emploient même pas un salarié en moyenne (1 234 845 au total) et aux 152 719 sociétés anonymes dix fois moins nombreuses mais faisant travailler six fois plus de personnes, soit 7 024 648? Entre le bloc des entreprises unipersonnelles et celui des sociétés anonymes, les SARL ont aussi leur importance: on en dénombre 614 924 employant 3.067.538 salariés. Le Ministère du travail dans ses enquêtes de représentativité des organisations patronales intègre cette dimension: il ne prend pas seulement en compte le taux d'adhésion des entreprises que le syndicat ou l'association patronale prétend représenter, mais aussi le nombre de salariés des entreprises affiliées<sup>2</sup>.

Cette situation doit être gérée par les organisations patronales qui doivent assurer la coexistence et la convivialité des salariés - cadres et employés - mandatés par leur entreprise avec des patrons propriétaires qui ne peuvent pas ou ne veulent pas déléguer à des salariés de leur entreprise le soin de leur participation dans les organisations patronales. Quand cette coexistence est difficile parce que les confrontations culturelles ou idéologiques sont trop fortes, la tentation de l'isolement, du retrait ou de la rupture se fait jour. Au CNPF ou dans les grandes fédérations professionnelles, le petit patron de province ne se sent pas à l'aise aux côtés du PDG de Schneider, d'Alcatel ou d'Usinor Sacilor; pas davantage non plus quand il doit débattre et coordonner son action avec des cadres salariés de ces mêmes entreprises.

<sup>1</sup> La concurrence n'est pas la guerre et peut bien évidemment inclure la coopération et même la cartellisation

<sup>2</sup> Cf. infra sur les problèmes de représentativité.

Ce qui rend la situation encore plus difficile, c'est la présence des grandes entreprises nationalisées au CNPF. Quand elles n'ont pas de statut particulier comme EDF ou la SNCF, elles peuvent être - et elles utilisent toutes cette possibilité - adhérentes aux syndicats et aux fédérations qui constituent le CNPF pour la raison simple que leurs salariés ont des conditions d'emploi et de salaires définis par le droit privé du travail et les conventions collectives en vigueur. Après la vague de nationalisations de 1981, le poids des entreprises nationalisées s'est accru dans le CNPF. Leur retrait aurait certainement entraîné des conséquences fâcheuses pour le financement et la représentativité des organisations patronales. Yvon Chotard raconte qu'un consensus s'était dégagé au sein du CNPF pour "la présence des entreprises nationalisées dans nos organisations professionnelles. Incontestablement les déclarations du Président de la République nous ont tous amenés (sur ce point, il n'y a pas eu de divergence) à considérer qu'il était de l'intérêt des entreprises privées que les entreprises publiques restent bien dans le secteur concurrentiel et que leur mode de gestion soit le plus proche possible des entreprises privées. Cela dit, au fil des mois, nous allions voir sans cesse ce problème soulevé, aussi bien par nos adhérents... que par les divers mouvements patronaux, notamment par le nouveau mouvement poussé en avant, le SNPMI, dont ce fut le principal cheval de bataille, ou même par nos amis de la CGPME".<sup>1</sup>

Le pluralisme patronal existe bien mais n'a pas les fondements idéologiques et politiques aussi marqués que l'on observe dans le syndicalisme des salariés. Il s'appuie sur des critères qui sont surtout ceux de la taille, du métier, du secteur d'activités. Le monde des patrons et des indépendants tente de dépasser ce pluralisme quand, à ses yeux, il y a péril en la demeure. Ainsi, se désignant alors comme des décideurs économiques "menacés par les excessives interventions de l'Etat, le CNPF, la CGPME, la FNSEA, l'UNAPL et l'UPA ont signé le 8 octobre 1985 une déclaration commune et ont institué le 7 octobre 1986 un "Comité de liaison des décideurs économiques".

Le manifeste éclaire le dessein du CLIDE. "Parce qu'ils sont les partisans de l'économie, parce qu'ils la vivent et la font, les agriculteurs, les artisans, les chefs d'entreprise de l'industrie, du commerce, des services et les membres des professions libérales, bref, tous ceux qui animent quotidiennement l'économie concurrentielle où rien n'est jamais définitivement gagné, où le profit récompense l'initiative, sont les mieux placés pour dire ce qui est bon pour l'entreprise et par là-même, pour le redressement économique de notre pays."

<sup>1</sup> Yvon Chotard, *Les patrons et la patronat*, Paris, Calmann Lévy, 1986, p. 49

## CHAPITRE III.

### LES TYPES DE REPRESENTATION PATRONALE

Inspirés par les analyses de Tocqueville, sociologues français et d'ailleurs ont considéré que les associations et les groupes intermédiaires ne jouaient pas un grand rôle dans notre pays. Il s'agirait là d'un trait culturel, inscrit dans la longue durée de notre histoire. Rappelons, par exemple, ce qu'écrivait Tocqueville : "Il semble que le peuple français soit comme ces prétendus corps élémentaires dans lesquels la chimie moderne rencontre de nouvelles particules séparables à mesure qu'elle les regarde de plus près. Je n'ai pas trouvé moins de trente-six corps différents parmi les notables d'une petite ville. Ces différents corps, quoique fort menus, travaillent sans cesse à s'amincir encore ; ils vont tous les jours se purgeant des parties hétérogènes qu'ils peuvent contenir afin de se faire réduire aux éléments simples. Il y en a que ce beau travail a réduit à trois ou quatre membres"<sup>1</sup>. Cet "individualisme collectif" explique alors Tocqueville "préparait les âmes au véritable individualisme que nous connaissons"<sup>2</sup>. La Révolution française prolonge, renforce une tradition culturelle qui lui est antérieure. La thèse du grand sociologue du XIXe siècle est bien connue : 1789 n'est pas l'irruption de pratiques et d'idées entièrement nouvelles. Il n'y a pas de rupture radicale entre la France pré-révolutionnaire et la France post-révolutionnaire. C'est la comparaison entre la démocratie nord-américaine naissante qui la conduisait à mettre l'accent sur la propension d'un peuple à s'associer, forte outre-Atlantique, faible en France, avec pour conséquences une démocratie plus stable et mieux assurée là-bas, des excès et des fragilités ici.

Un trait culturel n'est jamais bien enraciné sans le secours d'un ensemble de normes et la légitimité que lui donne une idéologie. On sait que l'influence de Jean-Jacques Rousseau et de Turgot a beaucoup compté au siècle dernier et au cours de ce siècle pour valoriser l'individualisme qui semblait paradoxalement une menace pour l'avenir des démocraties libérales aux yeux de Tocqueville. Le philosophe des Lumières, on le sait, exalte la démocratie directe, la volonté générale issue de la seule expression

---

<sup>1</sup> A. Tocqueville, *L'Ancien Régime et la Révolution*, Paris, Club français du Livre, 1964, p. 103.

<sup>2</sup> Ibid, p. 104.

individuelle, la souveraineté inaliénable et dénigre les associations, les représentations et les partis politiques qui opposent l'intérêt privé à l'intérêt commun "quand il se fait des brigues", écrit Jean-Jacques Rousseau, des associations partielles aux dépens de la grande, la volonté de chacune de ces associations devient générale par rapport à ses membres et particulière par rapport à l'Etat"<sup>1</sup>. Quant à Turgot, en supprimant les corporations, il ouvre la voie aux lois de 1791, celles de Le Chapelier et d'Allarde, qui ont rendu illégales pour tout un siècle, jusqu'en 1884, toutes les associations patronales et ouvrières. La société française tendait à se réduire au face-à-face de l'individu et de l'Etat, avec l'inévitable mouvement de balancier de l'interventionnisme et de l'autoritarisme excessifs de l'Etat, puis des crises sociales et politiques inattendues faites de spontanéisme et de manifestations collectives peu régulées.

Le modèle d'une démocratie libérale pluraliste n'aurait-il jamais été vraiment valorisé dans la société française ?

## 1. LA REPRESENTATION PLURALISTE

Par modèle pluraliste, il faut entendre, à la suite des politologues<sup>2</sup>, l'action et l'idéologie d'une société qui cherche à distribuer le pouvoir au sein de nombreux groupes intermédiaires représentant les forces sociales, économiques, religieuses, politiques du pays. Ces groupes se forment librement, sans intervention aucune de l'Etat qui ne les finance pas et ne donne à aucun d'entre eux un statut spécifique. L'adhésion y est libre et individuelle tout comme la démission. Aucun groupe ne peut avoir un monopole de représentation d'un intérêt. Il y a toujours plusieurs syndicats de salariés, de patrons, de locataires, de consommateurs, etc. S'il y a pluralisme et concurrence, c'est bien parce que le succès d'une tendance - par exemple la formation d'une association d'entrepreneurs protectionnistes - entraîne la création de groupements qui lui sont contraires - un mouvement de patrons libre-échangistes -. En d'autres termes, un seul groupement ne

---

<sup>1</sup> J.-J. Rousseau, *Le contrat social. Oeuvres complètes*, tome 3, La Pléiade, Paris, Gallimard, 1964, p. 371.

<sup>2</sup> Nous empruntons la typologie des groupes intermédiaires (pluraliste d'abord, corporatiste et néo-corporatiste) à Philippe C. Schmitter dont la théorie a été reprise par plusieurs auteurs qui l'ont nuancée, révisée, critiquée.

Cf. Ph. Schmitter et G. Lhembrach, *Trends toward corporatist intermediation*, London, Sage Publications, 1979

S. Berger ed., *Organizing interest in Western Europe pluralism, corporatism and the transformation of politics*, New York, Cambridge University Press, 1981?

Frank L. Wilson, *Interest-group politics in France*, New York, Cambridge University Press, 1987

peut pas inspirer la politique gouvernementale ou déterminer le cours d'une évolution économique ou juridique. On s'éloignerait alors du modèle pluraliste. Le rôle essentiel de l'Etat c'est de fixer et de faire respecter les règles du jeu, en particulier celles qui assurent le maintien du pluralisme et de la concurrence. C'est leur légitimité et la soumission des individus et des groupes d'intérêt à ces règles qui assurent la permanence du modèle pluraliste.

Ce type idéal inspire, il est vrai, notre constitution et nos lois. La liberté individuelle comme la liberté d'adhésion et d'association sont exaltées dans notre culture et dans nos lois. Il suffit d'évoquer combien la liberté syndicale est grande. Trois cordonniers ou cinq serruriers, salariés ou patrons, d'une quelconque partie du territoire peuvent créer librement un syndicat qui a la personnalité juridique et morale, sans aucun contrôle préalable de l'administration, à partir du moment où nos trois cordonniers ont déposé le statut de leur syndicat à la mairie du siège de leur syndicat. Seule exigence de la législation : il faut que le syndicat rassemble des personnes exerçant "la même profession, des métiers similaires ou des métiers connexes"<sup>1</sup>. Est-ce pour échapper à cette obligation que bien des organisations patronales préfèrent le statut associatif de la loi de 1901 qui est pourtant un peu plus contraignant ? Cet encadrement juridique si souple ne dresse aucun obstacle à la constitution d'associations et de syndicats professionnels et patronaux qui rassemblent des entreprises ou des patrons, ayant des objectifs les plus divers. La créativité syndicale et associative est très grande dans notre pays. Elle va servir à constituer un lobby pour la construction d'un pont ou pour l'aménagement d'un parc de loisirs ; elle donnera un cadre juridique à une activité de formation, à une pression politique, à une aide humanitaire, à du mécénat ; elle exprime l'apparition d'un intérêt professionnel, autonome, pendant un temps, avant d'être intégré dans des organisations patronales fédérées et confédérées. L'action économique des entreprises, petites, moyennes ou grandes s'insèrent dans des réseaux, du partenariat, des districts<sup>2</sup> qui vont constituer un tissu associatif et organisationnel, et pas seulement des liens sociaux informels.

<sup>1</sup> Art. L 411-2 du *Code du Travail*.

<sup>2</sup> Depuis plusieurs années, des économistes et des sociologues des activités économiques se sont beaucoup intéressés à la suppression des frontières clairement définies entre l'organisation et le marché et ont insisté sur la force des liens sociaux et organisationnels entre les acteurs économiques. Pour une bibliographie sur ces questions, voir B. Ganne, *Industrialisation diffuse et systèmes industriels localisés, essai de bibliographie critique du cas français*, Glysi, MRASH, mars 1989, rapport pour l'IES-BIT, Genève.

La vitalité, la lisibilité, la mortalité de ce pullulement associatif sont difficiles à mesurer. C'est pourquoi les interprétations divergent : d'un côté, des auteurs soulignent que la France de Tocqueville n'existe plus<sup>1</sup> car la propension des Français à s'associer est maintenant très forte : il y a aujourd'hui une société civile autonome irriguée par des actions collectives et sociales diversifiées capables d'exercer aussi une pression sur les autorités administratives et politiques locales et nationales. D'un autre côté, des travaux soulignent combien cette dynamique associative a des caractéristiques spécifiques : elle est formelle, instrumentale, utilitariste, contribuant fort peu à la régulation économique et sociale et à la recherche du bien commun.<sup>2</sup>

Plus que toute autre catégorie sociale, le modèle pluraliste de la représentation qui met l'accent sur les libertés individuelles et les libertés associatives a les faveurs des chefs d'entreprise. Ils revendiquent assez spontanément la dimension personnelle de leur action économique et sociale et se réclament d'idéologies individualistes, mais les entrepreneurs veulent aussi créer un monde économique et social, ce qui les conduit à créer des contrats collectifs, des associations, des lobbies, des clubs, des syndicats qui fondent le pluralisme de la représentation patronale.

Ce pluralisme suffit-il ? D'une part, la défense excessive des libertés individuelles tend à fragiliser toute action collective, ou du moins elle prend la forme de réseaux qui sont caractérisés par le fait qu'on s'y branche aisément, mais on s'y débranche facilement. Fragmentation, atomisation, impuissance peuvent être la conséquence de cette créativité et pluralité associatives.

C'est pourquoi, les chefs d'entreprise se sont donnés des institutions plus larges pour fédérer et intégrer ce foisonnement associatif. Il faut surtout insister sur le rôle décisif de l'Etat dans la formation d'une représentation patronale élargie, de telle sorte qu'à côté de cette représentation pluraliste, il y a une autre type de représentation patronale que l'on appellera corporatiste ou néo-corporatiste, sans donner une connotation péjorative à ces adjectifs.

---

<sup>1</sup>Ezra N. Suleiman, *Les ressorts cachés de la réussite française*, Paris, Seuil, 1995.

<sup>2</sup>Martine BArthélémy, *Les associations dans la société française*, 2 tomes, Les cahiers du CEVIPOF, n°10, 1994, FNSP/CNRS. L'auteur y évoque la fragilité d'un mode alternatif de participation qui ne mobilise les individus qu'à partir d'objectifs partiels et ponctuels. (voir p. 57)

## **2. LA REPRESENTATION CORPORATISTE ET NEO-CORPORATISTE.**

Dans la tradition des politologues que nous avons évoquée précédemment, la représentation corporatiste ou néo-corporatiste renvoie à l'influence et à l'intervention de l'Etat dans la formation des groupes ou des syndicats professionnels<sup>1</sup>

Les chambres d'agriculture, de métiers, du commerce et de l'industrie ainsi que les ordres professionnels (des médecins, des experts comptables, etc.) relèvent prioritairement de cette forme de représentation, mais les grandes organisations dites représentatives comme le CNPF, la CGPME, l'UPA, la FNSEA, etc. n'y échappent pas non plus. Notre travail d'enquête n'ayant pas concerné l'UPA, la FNSEA, les professions libérales, nous ne les évoquerons pas ci-dessous, nous limitant à présenter les chambres de commerce et d'industrie d'une part, le CNPF et la CGPME d'autre part.

### ***2.1. Les chambres de commerce et d'industrie (CCI)***

Il y a aujourd'hui 153 CCI en France métropolitaine et 8 dans les DOM-TOM. Le réseau des CCI ne recouvre pas ainsi celui des départements. Il est beaucoup plus diversifié. Le département du Nord comme celui de la Seine Maritime en comprennent chacun sept, mais celui de la Haute Garonne et celui des Alpes Maritimes n'ont qu'une seule CCI, respectivement à Toulouse et à Nice. Ce n'est pas la densité du tissu économique et le nombre de ressortissants qui sont les critères déterminants de la formation des CCI, mais plutôt des traditions parfois séculaires qui s'appuient sur la géographie, l'économie et l'histoire locales.

Les CCI se flattent, en effet, d'avoir près de quatre siècles d'existence puisque la première chambre de commerce fut constituée à Marseille en 1599. Cependant le mouvement de création fut presque inexistant durant le XVIIe siècle, Colbert créa un

<sup>1</sup> Il y a souvent de mauvaises interprétations de ce phénomène car le corporatisme c'est à la fois la suppression des syndicats autonomes et indépendants et l'intégration des intérêts professionnels dans l'Etat, à l'instar de ce qu'a cherché en France le régime du maréchal Pétain, et à l'inverse l'égoïsme comme l'absence de perspective des groupements professionnels catégoriels, repliés sur eux-mêmes, ignorant et voulant ignorer l'intérêt général. Quand Jean-Pierre Le Crom parle de corporatisme du régime de Vichy (*Syndicats, nous voilà*, Paris, Les Editions de l'Atelier, 1995) ce n'est pas bien sûr le même corporatisme qui est évoqué par François de Closets, *Toujours plus*, Paris, Grasset, 1984.

conseil du commerce en 1664 composé de représentants des 18 plus grandes villes du royaume, le dissout en 1676. Le grand ministre de Louis XIV n'aimait guère les contre-pouvoirs. C'est le début du XVIIIe siècle qui marque vraiment l'institutionnalisation des chambres de commerce, avec la création de celle de Dunkerque (1700), Lyon (1702), Rouen (1703), Toulouse (1703), Montpellier (1704), Bordeaux (1705).

Les Chambres représentent les commerçants, mais dès 1761, la chambre d'Amiens innove en accueillant les industriels. Il faudra attendre toutefois 1960 pour que l'on transforme l'appellation des chambres de commerce qui deviennent alors des chambres de commerce et d'industrie<sup>1</sup>. Dès l'origine, l'objectif aurait été, selon Bruno Magliulo, de contrôler la bourgeoisie entreprenante dont un fonctionnaire royal préside l'assemblée de ses représentants. Les chambres de commerce disparaissent avec la loi Le Chapelier et d'Allarde: elles paraissent exprimer, comme les corporations, la réglementation et le contrôle de l'Etat qui entravent l'activité économique. Bonaparte les rétablit en 1802. L'institution est alors peu démocratique et toujours sous la tutelle étroite des Pouvoirs publics : "art. 6 de la loi de 1802 : les préfets réuniront sous leurs présidences 40 à 60 commerçants des plus distingués de la ville qui procéderont par scrutin secret et à la pluralité absolue des suffrages à l'élection des membres qui doivent composer la Chambre". Tout au long du XIXe siècle, le statut des Chambres de commerce se libéralisera, en particulier tous les industriels et les commerçants patentés deviendront électeurs et ceux-ci éliront librement leurs représentants et leur président.

C'est la loi de 1898 qui est aujourd'hui l'encadrement juridique des Chambres de commerce qui ont deux grandes fonctions: d'une part, celle de présenter aux Pouvoirs publics leurs vues sur les moyens d'accroître la prospérité de l'industrie et du commerce, tout comme de donner leur avis sur les questions qui leur sont posées par les Pouvoirs publics; d'autre part, celle d'administrer des activités ayant pour finalités de promouvoir l'économie locale, et ceci va de la gestion des ports et aéroports jusqu'à celle de musées (par exemple le Musée des Tissus et des arts décoratifs de Lyon), d'établissements de formation initiale et continue (comme HEC) jusqu'au partenariat et à l'actionnariat dans des grands équipements comme la Société des Autoroutes du Sud de la France ou des stades de foot ball ou d'athlétisme. De plus elles rendent des services personnels -

---

<sup>1</sup> La connaissance sociologique et historique sur les chambres de commerce est encore lacunaire. Nous nous inspirons dans cette présentation de Bruno Magliulo : *Les chambres de commerce et d'industrie*, Paris, Que sais-je ?, PUF, 1980, puis de A.P. Nouvion, *L'institution des chambres de commerce, pouvoirs et contre-poids*, Paris, LGDJ, 1992. ; un rapport de Lucien Jeanmichel, *La CCI de Lyon, les idées, les hommes, les actes, les événements*, Lyon CCI, 1990. Il y a aussi depuis 1992 une revue d'histoire consulaire qui contribue à diffuser la connaissance sur les chambres de commerce. Citons enfin, d'André Conquet, *Si les chambres de commerce m'étaient contées*, Lyon, Audin, 1972.

documentation, conseils juridiques, services de traduction, aides à l'exportation, etc. - à leurs ressortissants. L'information, le conseil et l'assistance aux entreprises sont fournies gratuitement aux entreprises par le Centre de formalité des entreprises (CFE). La représentation de toutes les entreprises industrielles, commerciales et de services est obligatoire dans des chambres de commerce puisqu'elles contribuent toutes à leur fonctionnement en payant l'impôt additionnel à la taxe professionnelle (ITAP) dont le montant est voté par l'Assemblée de la CCI et qui apparaît en tant que taxe pour frais de chambre de commerce et d'industrie. La perception de cette taxe est loin de contribuer à elle seule aux ressources des CCI qui ont d'autres sources de financement comme des subventions, des recettes procurées par la gestion de leurs équipements, le versement des taxes de formation continue et d'apprentissage, etc. L'ITAP représentait moins d'un tiers des ressources globales des CCI. D'ailleurs, les CCI connaissant bien l'hostilité des chefs d'entreprise à l'égard de la taxe professionnelle mentionnent que l'ITAP représente, par exemple à Lyon, pas plus de 3 % du total de celle-ci<sup>1</sup>. Etant des établissements publics, les CCI sont soumis à la tutelle des ministères du commerce et de l'industrie et ne peuvent ainsi exécuter leur budget qu'après approbation des Ministères de l'Industrie et du Commerce.

Assujettis à l'ITAP et ressortissants d'une CCI territoriale, tous les industriels, commerçants et prestataires de service de nationalité française ainsi que leurs conjoints, inscrits au registre du commerce, sont les électeurs des assemblées consulaires. Il en est de même des présidents de CA des sociétés anonymes, des gérants de SARL ainsi que des anciens membres des tribunaux de commerce et des CCI. Les électeurs sont convoqués, tous les trois ans (la dernière élection a eu lieu en novembre 1994), pour élire leurs nombreux délégués (ils sont 440 à Lyon) spécialement chargés d'être les correspondants de la CCI au niveau local et d'élire à leur tour les membres des tribunaux de commerce. Mais, surtout, tous les électeurs votent pour leurs représentants à l'Assemblée générale. Ceux-ci sont les membres titulaires de la CCI. A la CCI de Lyon, ils sont 46 qui désigneront en leur sein le bureau et le président de la CCI. Lors des réunions de l'assemblée, des membres associés, avec voix consultative, siégeront aux côtés des membres titulaires. Au nombre de 30 à Lyon, dix d'entre eux représentent des organisations patronales interprofessionnelles, dix autres des cadres dirigeants, les dix derniers, des personnalités choisies parmi les électeurs à la CCI.

Les avatars subis par la loi électorale sont un signe des tensions qui traversent le monde patronal et des difficultés pour assurer une représentation qui convienne à tous et

<sup>1</sup> CCI de Lyon, *Organisation, missions, actions, septembre 1994*, p. 11.

qui ne soit pas contestée. C'est ainsi qu'au moment des élections consulaires, chaque électeur vote pour des candidats de sa catégorie professionnelle. Chaque CCI est à peu près libre de décider du mode de découpage par catégorie professionnelle, en respectant depuis un arrêté de 1972 la division, entre le commerce, l'industrie et les services. Après cela, la CCI propose que dans chaque activité les électeurs soient repartis selon la taille de leur entreprise. On devine les enjeux et les contestations qui naissent de ce découpage : trouver l'équilibre entre une représentation qui tienne compte de la démographie des électeurs - et à ce titre les petits commerçants et les petits industriels disposent d'une majorité écrasante - et de l'importance de l'activité économique en raison du chiffre d'affaires et du nombre des salariés - ce sont les grandes entreprises qu'il faut alors favoriser - Les mouvements contestataires qui surgissent, comme des poussées de fièvre, dans le monde patronal, tel le mouvement Pujade avec l'UDCA dans les années cinquante, puis le CIDUNATI avec G. Nicoud dans les années soixante-dix<sup>1</sup>, le SNPMI enfin au cours de ces dernières années, contestèrent tous la main mise des gros et des industriels sur les CCI.

Pour prendre un seul exemple de découpage, celui de la CCI de Lyon, on procède à l'élection des 46 membres titulaires qui représentent les catégories professionnelles suivantes :

#### Nombre de sièges attribués

Catégories professionnelles	Lyon	Tarare	Total
Commerces de 50 salariés et +	3	0	3
Commerce de 10 à 49 salariés	2	0	2
Commerces de - de 10 salariés	7	1	8
Industries de 50 salariés et +	14	1	15
Industries de - de 50 salariés	6	1	7
Services de 50 salariés et +	6	0	6
Services de 10 à 49 salariés	2	0	2
Services de - de 10 salariés	2	1	3
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>4</b>	<b>46</b>

Source : CCI de Lyon, op. cit.

<sup>1</sup> Le 23/11/1970, G. Nicoud, président du CIDUNATI déclarait : "Il n'y a plus en fait, en France, que des Chambres d'industrie, et elles appartiennent aux grandes entreprises industrielles... Il y a un seul slogan au CIDUNATI : les chambres de commerce aux commerçants" cité par Bruno Magliulo, op. cit., p. 62.

A l'assemblée générale de la CCI, les membres n'ont toutefois pas vocation à représenter leur catégorie professionnelle. Ils ne s'expriment pas au nom des entreprises de services de 10 à 49 salariés ou des petits commerces de moins de 10 salariés, ils sont les représentants des intérêts commerciaux et industriels de leur circonscription.

Un rapport d'août 1994 demandé à Monsieur Alain Gerolami pour réformer les CCI revenait, à nouveau, sur la question de la représentation et de la représentativité des CCI. La faible participation des chefs d'entreprise aux élections consulaires a été surtout soulignée car elle aurait pour effet, selon ce rapport, de mettre en cause la légitimité des CCI. "Peut-être n'a-t-on pas suffisamment perçu que la contestation de la fonction représentative et collective des CCI posait le problème plus large, écrit le rapporteur, de la désaffection des corps intermédiaires"<sup>1</sup>

Depuis 1985, il y a environ 1 500 000 électeurs inscrits aux CCI qui se répartissaient en novembre 1994 de la manière suivante : 295 039 de l'industrie (soit 19,25 %), 724 120 du commerce (soit 47,26 %) et 513 128 des services (soit 33,48 %).

La participation aux élections fut de 21,72 % ; près de quatre électeurs sur cinq se sont donc abstenus. C'est considérable. Avant guerre, puis entre 1950 et 1970, la participation était de même nature. Au cours des années soixante-dix, elle fut plus élevée atteignant même 40 % en 1974 ; depuis cette date, elle régresse : 28,12 % en 1985, 21,22 % en 1988 ; 22,47 % en 1991 et 21,72 % en 1994. Si on ajoute aux 78,28 % d'absentéistes, les 5,68 % de bulletins nuls, ceci donne une faible légitimité représentative aux élus.

Certes, l'abstention n'est pas la même dans toutes les catégories, plus faible dans l'industrie, mais quand même de 74,09 %, puis de 78,50 % dans le commerce et 80,38 % dans les services. Au total, les différences ne sont pas considérables. Il semble qu'elles soient plus fortes si l'on tient compte de la taille des entreprises. Les grands patrons votent davantage. Nous n'avons pas de résultats nationaux car les découpages, comme nous l'avons dit, varient d'une chambre de commerce à l'autre. Les résultats des élections consulaires de 1994 à Lyon en sont une illustration.

---

<sup>1</sup> A. Gerolami, *Rapport sur la réforme des Chambres de commerce et d'industrie*, p. 7, août 1994.

**Résultats des élections à la CCI de Lyon - Novembre 1994**

	Industrie		Service			Commerce		
	+ 49 sal	- 50 sal	+ 49 sal	10-49 s	- 10 sal.	+ 49 sal	10-49 s	- 10 sal.
en voix	376	1318	154	342	1820	78	257	2385
en %	47,7%	19,5	32,1	21,5	15,2	29,1	18,8	14,9

Ce sont les petits commerçants, de loin les plus nombreux puisqu'ils représentent à eux seuls 40,48% du corps électoral qui sont abstentionnistes. Les grands patrons de l'industrie sont les plus civiques.

Il est surtout remarquable de constater combien la participation varie en raison inverse de la taille du collège électoral. On vote très peu dans les grosses CCI : 9,81 % de participation à Paris, 12,57 % à Versailles, 13,24 % à Nice, 17,20 % à Lyon, 17,17 % à Marseille. Dans ces CCI, il y a plusieurs dizaines de milliers d'électeurs. Par contre, les meilleurs scores de participation sont obtenus dans les petites CCI. Ajaccio arrive en tête avec 80,21 % de participation et 4 835 électeurs, puis Sens dans l'Yonne avec 60,53 % et 1 946 électeurs, la Corse à nouveau avec Bastia (1875 et 45,62 %), Gap (4 354 et 44,42 %), Brioude dans la Haute Loire (1505 électeurs et 43,92 %).

On a souvent attribué la désaffection des électeurs à l'absence de compétition électorale. L'analyse effectuée par le Ministère de l'Industrie et du Commerce montre que cette explication est nettement insuffisante. Il y avait une liste unique dans 108 circonscriptions (sur 153) et un nombre de candidats un peu plus élevé que de sièges à pourvoir dans 54 CCI (contre 99). Les résultats ont montré que la participation n'est que de trois points au-dessus de la moyenne quand il y a concurrence, ce qui n'est pas un gain considérable. A Bordeaux, par exemple, où la CGPME locale affrontait l'Union patronale girondine, la participation ne fut que de 24,33 %. Ici, les candidats du CNPF ont gagné ; à Granville dans la Manche ils ont été vaincus, mais la participation ne fut aussi que de 22,67 % alors qu'il y avait 77 candidats pour 28 sièges à pourvoir.

Si le CNPF, seul (23,06 %) ou allié de la CGPME (71,33 %), a une audience incontestée auprès des votants, l'énorme abstention pose donc la question de la

représentativité des CCI tout comme celle du CNPF et de la CGPME. Nous y reviendrons plus loin<sup>1</sup>.

Afin d'améliorer cette représentativité, le rapport Gerolami propose une modification du corps électoral, adaptant la capacité électorale d'une entreprise au nombre de ses salariés. Avec moins de 10 salariés, l'entreprise aurait ainsi une voix ; quatre avec 38 ; 24 avec 599, etc. Comme les représentants des grandes entreprises participent davantage aux élections, l'abstention diminuerait notablement avec un tel collège électoral. Par contre, on peut se demander si la légitimité ainsi obtenue ne serait pas quelque peu artificielle, ou pour le moins fortement contestée par la grande masse des petits patrons.

Le même rapport Gerolami propose aussi de diminuer le nombre de CCI et de procéder à des regroupements, sur une base départementale. Conscient des difficultés et du peu d'effet des incitations antérieures, le rapport souligne que la fusion autoritaire des CCI exigerait une volonté politique très résolue parce qu'elle se heurterait à l'histoire, à la culture, aux habitudes. En outre, le rapport suggère que l'on donne plus d'importance aux chambres régionales de commerce et d'industrie (CRCI) qui sont aujourd'hui de simples instances de coordination des CCI de la région, n'ayant pas d'autres ressources que celles qui leur sont accordées librement par leurs membres. Il s'agit ici de contribuer au développement d'une conscience régionale en instituant une procédure d'élections des membres de la chambre régionale et en rendant incompatible la fonction de président de la CRCI et celle de la CCI. Enfin, dans sa volonté de rationalisation et de revalorisation des CCI, il s'agit aussi de donner de véritables pouvoirs à l'Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industries (ACFCI) dont la mission aujourd'hui est

---

<sup>1</sup> Les 3 387 sièges à pourvoir sont répartis de la manière suivante :

Unions (Union patronale locale affiliée au CNPF + CGPME + rarement SNPMI)	71,33 %
CNPF seul	23,06 %
CGPME seule	0,68 %
Dissidents	2,36 %
CDCA - CIDUNATI	2,51 %
Isolés	0,06 %

Toutes les données chiffrées sont tirées de la synthèse des résultats définitifs des élections du 21 novembre 1994 aux CCI, synthèse établie au 31 mars 1995 par le Ministère de l'Industrie, des P et T et du Commerce extérieur d'une part, par le Ministère des entreprises et du développement économique, chargé des PME, du Commerce et de l'Artisanat d'autre part.

"d'effectuer sur le plan national la synthèses des positions adoptées par la CCI et les CRCI". Le rapport estime ainsi que cette assemblée n'a pas grande utilité, en raison "des réticences des CCI à lui conférer de véritables pouvoirs". Or l'auteur du rapport est persuadé que "la représentativité et la légitimité des CCI dépendant pour une grande part de la force et du rayonnement d'une autorité centrale capable de défendre la place que le "consulaire" peut occuper sur l'échiquier national". Cinq pages du rapport sont alors consacrées à des propositions de changement qui renforcent la capacité d'action de l'ACFCI. "L'idée forte de la réforme est donc de donner aux CRCI et à l'ACFCI, écrit le rapporteur, un cadre d'action autonome, des pouvoirs propres et une mission d'expression de la politique consulaire au plan national et régional."

Ces propositions de changement nous conduisent à deux observations. D'une part, une des fortes caractéristiques du système consulaire c'est sa décentralisation et son autonomie, dimensions sur lesquelles il faut insister parce qu'elles sont contraires à nos traditions administratives et publiques nationales. Il est alors peu étonnant que des projets de réforme proposés par des hauts fonctionnaires veuillent remettre en cause des institutions dont l'activité et le rayonnement ne dépassent pas ceux de quelques cantons. Une action collective n'acquiert-elle de la valeur qu'à partir de son degré de centralisation et de rationalisation? On le croit peut-être trop souvent alors même qu'on a aussi montré que des dynamismes économiques et sociaux reposaient sur la densité des réseaux administratifs et associatifs locaux ? Si on supprime bien les doubles emplois, si on augmente aussi les capacités d'investissement en regroupant, par exemple, les CCI de Brioude et du Puy, peut-on mesurer les effets de cette rationalisation sur le développement économique et social de Brioude, qui serait privé d'une source de son identité?

D'autre part, les changements envisagés dans l'institution consulaire sont assez voisins de ceux qui sont discutés dans les organisations patronales. Ils auront assurément leurs effets sur le syndicalisme patronal tant il est vrai que les CCI et les syndicats patronaux sont à la fois complémentaires et concurrents. Comme des chefs d'entreprise ne perçoivent pas toujours la spécificité des deux institutions, d'aucuns plaident pour une autre forme de rationalisation encore plus radicale de la représentation patronale qui serait de chercher leur fusion ou leur unité organique.

Dès le vote de la loi de 1884 qui instaurait le droit syndical, la question de la concurrence entre les chambres de commerce et le syndicalisme patronal s'est posée, même si à Lyon, le président de la Chambre, Auguste Isaac, célébrant son bicentenaire en

1902, déclarait : "Le mouvement syndical que nous avons vu naître et se développer particulièrement depuis la loi de 1884 n'est point pour porter ombrage aux chambres de commerce. Il ne fait que reprendre les anciennes traditions corporatives qui remontent aux origines de la civilisation"<sup>1</sup>.

Que les deux formes de représentation patronales se soient confondues et se soient mêlées, le meilleur exemple en fut la négociation des accords Matignon en 1936. La délégation patronale était composée de R. Duchemin, président de la CGPF (Confédération générale de la Production française), de A. Lambert-Ribot, vice-président du comité des forges, de P. Richemond, président du groupement des Industries métallurgiques de la région parisienne et de P.E. Dalbouze, président de la Fédération patronale de la mécanique, mais aussi président de la Chambre de Commerce de Paris et président de l'Assemblée des présidents de Chambre de commerce de France et d'Algérie. Bien plus, c'est P.E. Dalbouze qui prit des initiatives importantes pour sortir la CGPF de la crise et de la contestation des petits patrons très mécontents des engagements pris par la délégation patronale à Matignon. Il réunit le 20 juillet 1936, à la Chambre de commerce de Paris, 487 présidents et délégués de 129 chambres de commerce et 241 présidents de groupements professionnels régionaux et nationaux. Il y proposa la création d'un comité national d'entente qui unirait l'action consulaire des chambres de commerce et l'action syndicale des organisations. Les statuts en seront approuvés le 13 octobre 1936. Toutefois, ce comité n'aura pas d'influence car la CGPF devenue la Confédération générale du Patronat français, présidée par Gignoux, après le renoncement de Duchemin, put refaire autour d'elle l'unité dynamique des petits, des moyens et des grands patrons<sup>2</sup>.

Après la seconde guerre mondiale, dans les régions, les départements, sur le plan local, les unions patronales ont souvent des difficultés à devenir les pôles de l'action interprofessionnelle des syndicats de branche. "L'absence d'idéal corporatif, écrit Guy Minguet lorsqu'il fait l'histoire du patronat choletais entre 1950 et 1965, la faiblesse organisationnelle des professions, la dépendance avec les groupements industriels et commerçants urbains expliquent cette situation particulière des chefs d'entreprise du textile et de la chaussure, non impliqués dans l'action collective, acceptant sans réserve leur complète intégration dans l'institution consulaire."<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Discours du Bicentenaire de la fondation de la Chambre de commerce de Lyon.

<sup>2</sup> Le récit détaillé et documenté de cette hégémonie de la CGPF se trouve dans J. Kolboon, *La revanche des patrons*, op. cit.

<sup>3</sup> Guy Minguet, *Chefs d'entreprise dans l'ouest*, Paris, PUF, 1993, p. 97.

Aujourd'hui, demeure seulement l'intégration géographique et matérielle de plusieurs unions patronales dans des bâtiments de la chambre de commerce ou à proximité des chambres de commerce. De plus en plus de chefs d'entreprise distinguent bien la fonction de représentation publique des intérêts industriels et commerciaux prise en charge par les chambres de commerce et la représentation sous forme syndicale et associative des entreprises et des professions<sup>1</sup>. Cependant, alerté par certaines confusions subsistant dans le rapport Gerolami, le président du CNPF, François Périgot, crut bon d'écrire au Ministre des entreprises, le 22 novembre 1994, qu'il ne saurait être question de placer "sur le même plan nos Unions patronales, associations de droit privé issues de la libre adhésion de leurs membres, et les chambres, établissements publics financés par l'impôt",... "les CCI locales, comme l'ACFCI, ne sauraient prétendre exercer le mandat dévolu à des associations ou à des syndicats librement constitués.". Le président du CNPF conteste aussi la volonté du rapport de renforcer l'autorité de l'ACFCI sur ses membres: "ceci est contraire à l'autonomie des organismes consulaires qui doivent rester des organismes décentralisés, maîtres de leur action dans les limites précisées par la loi".

Une rivalité sociale et potentielle existe ainsi entre les CCI et les groupements patronaux volontaires. Elle se noue autour de l'engagement des chefs d'entreprise, des services rendus aux entreprises et qu'elle s'appuie sur la très forte inégalité des ressources matérielles et symboliques entre les CCI bien pourvues et les unions patronales qui s'estiment pauvres.

## ***2.2. Les organisations patronales représentatives : CNPF et CGPME***

Les Chambres de commerce sont des établissements publics institués sous l'Ancien Régime pour réguler l'action collective des chefs d'entreprise et encadrer leur représentation. On ne peut pas les opposer totalement aux grandes organisations patronales représentatives dont la formation ne résulte pas seulement des libres initiatives autonomes et volontaires des chefs d'entreprise. Leur création va aussi de pair avec l'intervention croissante de l'Etat dans l'action économique et sociale ainsi qu'avec le développement de la négociation collective et des relations professionnelles.

<sup>1</sup> Ce serait le cas de 81 % d'adhérents aux syndicats patronaux et de 67,8 % de non-adhérents, d'après une enquête sur un échantillon de 200 entreprises, *Les organisations professionnelles en France*, DAFSA, Tableau de bord, mai 1994.

Au cours du XIXe siècle, il y eut bien la formation d'une association patronale interprofessionnelle à finalité protectionniste, comme l'Association pour la défense du travail national. Mais elle était loin de représenter tout le patronat qui comprenait en son sein de larges fractions libre-échangistes, comme les soyeux lyonnais. Et son existence fut éphémère.

La loi de 1884 donnera une vive impulsion au syndicalisme patronal. Citant le rapport d'un sénateur, G. Lefranc indique l'existence de 4 967 syndicats patronaux regroupant 450 843 entreprises avant la première guerre mondiale<sup>1</sup>. S'il y a bien déjà la formation de quelques fédérations et unions comme dans la métallurgie, la chimie, les cuirs et peaux -l'UIMM est créée en 1901-, la situation la plus commune c'est celle d'organisations catégorielles indépendantes et parfois rivales.

Quand l'intervention de l'Etat devient, pour la première fois, fort présente, pendant la première guerre mondiale, non seulement les gouvernements mobilisent les entreprises privées pour qu'elles participent à l'effort de guerre, mais ils cherchent à coordonner l'action et la représentation de leurs interlocuteurs. Pendant la guerre et dans l'immédiat après guerre, le ministre du commerce d'octobre 1915 à la fin 1919, E. Clementel, contribuera à cet effort. C'est lui qui aide à fonder, dès 1915, l'Association nationale d'expansion économique que l'historien nord-américain Richard F. Kuisel considère comme la première ébauche d'une confédération générale du patronat. Après la guerre, le "programme de reconstruction du ministère du commerce supposait que l'Etat pronât et supervisât le mouvement capitaliste d'auto-discipline et d'expansion... Le but du ministre fut bientôt de créer un réseau corporatif général tissé à partir des consortiums, des associations d'employeurs et d'organismes économiques régionaux"<sup>2</sup>. Il réussit ainsi à former vingt associations professionnelles qui devaient contribuer à l'information du gouvernement, lequel aiderait les associations à développer leurs activités et les consulterait avant toute décision politique qui pourrait concerner leur activité. Il fallait aussi constituer une représentation patronale au Bureau International du Travail qui venait d'être créé. La Confédération générale de la production française naquit en juillet 1919 du regroupement de ces vingt associations.

---

<sup>1</sup> Contre 4 846 syndicats de salariés ayant 1 026 302 adhérents in Georges Lefranc, *Les organisations patronales en France*, Paris, Payot, 1976, p. 54.

<sup>2</sup> Richard F. Kuisel, *Le capitalisme et l'Etat en France, modernisation et dirigisme au XXe siècle*, Paris, Gallimard, 1984, p. 96

Comme les milieux d'affaires et l'opinion politique majoritaire souhaitaient surtout le retour aux libertés d'avant-guerre, la CGPF n'a pas suscité l'enthousiasme parmi les chefs d'entreprise. Les dirigeants de la CGPF n'avaient guère de moyens, de légitimité, de connaissances de la situation économique et sociale, et pas davantage connaissance des attentes et aspirations des patrons. La crise de la CGPF après les accords Matignon de 1936 fut le prix à payer de cette faiblesse de la représentation patronale qui se structura fortement avant la seconde guerre mondiale, puis disparut avec la charte de travail imposée par le régime de Vichy puisque les confédérations patronales et syndicales furent dissoutes.

Après la seconde guerre mondiale, ce sont encore des initiatives politiques qui sont à l'origine de la création du CNPF. Il y eut, d'une part, l'initiative de Gaston Palewski directeur de cabinet du général de Gaulle, convoquant en septembre 1944 Etienne Villey, de l'UIMM, pour le prier d'établir une liste d'interlocuteurs représentatifs du patronat. Avec Pierre Fournier, membre de la chambre de commerce de Paris, il va constituer une commission de représentation patronale qui sera reçue le 4 octobre 1944 par le général de Gaulle. Mais parallèlement Robert Lacoste, ministre de la Production industrielle constitue son propre réseau de représentants patronaux avec Pierre Ricard et Henry Davezac. A la fin du mois d'octobre 1945, les deux initiatives convergent. Un comité de liaison sera constitué d'où sortira le projet de CNPF dont la première assemblée générale se tient le 26 décembre 1945<sup>1</sup>.

A l'origine de la création d'une organisation patronale nationale, l'Etat garantit la représentativité des organisations professionnelles, leur assurant une assise institutionnelle et une durée leur permettant d'échapper aux aléas de la propension des patrons à s'associer, leur permettant aussi de mieux résister à des mouvements concurrents et contestataires. En effet, depuis la loi de 1936 sur les conventions collectives, un label de représentativité est conféré à des confédérations de salariés comme à des organisations patronales. Cette exigence est née de la possibilité d'étendre une convention collective à des entreprises et à des salariés qui ne sont pas adhérents aux syndicats signataires. La représentativité est donc conçue comme l'aptitude à s'exprimer et à agir au nom d'une collectivité plus vaste que celle de ses membres. Pour les confédérations de salariés, cette aptitude est présumée à tous les niveaux de la négociation collective. Même s'ils n'ont aucun adhérent dans une entreprise ou dans une branche, la

<sup>1</sup> On se reportera au récit de cette fondation dans le livre de J.N. Jeanneney, *L'argent caché*, Fayard, 1984, cf. le chapitre : "Un patronat au piquet (sept.-janvier 1946)", p. 242-264.

CGT, la CFDT, la CFTC, la CGT-FO, la CGC peuvent engager tous les salariés de cette entreprise ou de cette branche lorsqu'ils signent un accord avec les employeurs. Le CNPF, la CGPME et l'UPA qui sont considérés comme des organisations représentatives de l'industrie, du commerce et des services ne bénéficient pas de cette présomption dérivée et irréfragable aux niveaux inférieurs. En d'autres termes, une fédération ou un syndicat d'employeurs membres du CNPF peut avoir une représentativité contestée par une autre organisation qui cherche à l'éliminer à la table de la négociation. Ou bien elle peut être contrainte à négocier avec une autre organisation d'employeurs. Lorsqu'il y a contestation sur la représentativité, c'est au Ministre du Travail de diligenter une enquête qui aboutira à la décision d'attribuer ou de retirer le label de représentativité que l'on peut donc avoir à un niveau national et non à un niveau local et inversement.

Tandis que dans d'autres systèmes de relations professionnelles, comme celui des Etats Unis ou du Canada, le label - appelé accréditation - n'est accordé qu'à un seul syndicat habilité à négocier parce qu'il a la confiance de la majorité des salariés, notre régime légal est fondé sur le pluralisme de la représentativité. Des organisations ayant des effectifs et des influences très inégaux peuvent engager l'ensemble des entreprises ou des salariés qu'elles prétendent représenter.

Le label de représentativité ne confère pas seulement une autorité et capacité à négocier des conventions collectives susceptibles d'être étendues. Il fonde des droits multiples à la consultation, la participation, la concertation, voire la co-gestion avec les Pouvoirs publics ou avec les organisations de salariés de telle sorte que les prérogatives des syndicats non représentatifs sont fort limitées. Nous ne dresserons pas la liste exhaustive des instances de consultation et de participation. Il suffit d'en évoquer quelques uns pour souligner leur importance : le conseil économique et social tout d'abord, le conseil national du crédit, le conseil supérieur de la prud'homie, le conseil supérieur de la prévention et des risques professionnels, etc.

L'institutionnalisation des organisations patronales ou des syndicats de salariés est la conséquence de la négociation, de la participation, de la consultation qui ont vu leurs rôles s'étendre et se diversifier avec l'intervention de l'Etat au cours des Trente glorieuses dominées par des politiques keynesiennes. L'Etat français "instituteur du social" et "régulateur de l'économie"<sup>1</sup> ne peut pas gérer une société d'individus et d'intérêts privés

---

<sup>1</sup> Ces deux expressions sont de P. Rosanvallon, *L'Etat en France*, Le Seuil, coll. Points, 1990.

atomisés. Il a besoin d'interlocuteurs, d'organisations intermédiaires, de partenaires et d'acteurs sociaux qui soient des relais indispensables. Ils l'informent sur les besoins, les aspirations, les problèmes de la société civile et ils participent à la mise en oeuvre des politiques mieux adaptées aux gens puisque leurs représentants ont contribué à les définir. C'est pourquoi l'Etat forme, soutient, légitime l'émergence d'organisations représentatives. Il élève, comme l'expriment ironiquement Bruno Jobert et Pierre Muller, "le misérable intérêt particulier... au rang de partenaire social respectable"<sup>1</sup>. Les politologues nord-américains soulignent que ce processus vire au néo-corporatisme quand l'Etat cherche à créer une représentation monopolistique des intérêts qui se substitue alors au pluralisme. La régulation économique et sociale en est incontestablement plus aisée. On en connaît aussi les effets. La frontière entre l'intérêt privé et l'intérêt public disparaît ; on ne sait plus faire la différence entre la politique de l'organisation représentative et la politique publique. L'Etat est dominé par l'organisation qu'il a soutenu, financé, légitimé et l'organisation représentative n'intègre plus les aspirations de ses membres, elle est intégrée à une logique politique et étatique. Ce néo-corporatisme ou ce modèle de gestion étato-corporative s'est appliquée et continue à s'appliquer en France dans des secteurs d'activité. C'est à bon droit qu'on peut soutenir qu'il est difficile d'identifier une politique agricole qui ne soit pas celle de la FNSEA, une politique éducative qui ne soit pas celle de la FEN au moment de sa splendeur aujourd'hui passée.<sup>2</sup>

Le CNPF tout comme la CGPME n'ont jamais été impliqués dans une gestion étato-corporatiste analogue à celle de la FNSEA, certaines de leurs fédérations professionnelles adhérentes, cependant, ont pu l'être . Toutefois ces deux instances nationales de représentation des entreprises ne cessent de défendre, depuis leur création, la libre-entreprise, le marché, l'autonomie de l'action économique; ce n'est pas seulement ce projet qui leur valent audience et prestige, c'est tout autant leur statut politique d'interlocuteur respecté, écouté, influent des Pouvoirs publics. Ne consacrent-elles pas la majeure part de leurs ressources en argent et en militants à ces fonctions?

Quelques auteurs -Gérard Adam, Alain Touraine - ont interprété la crise du syndicalisme des salariés comme un effet de leur excessive

<sup>1</sup> Bruno Jobert et Pierre Muller, *L'Etat en actions. Politiques publiques et corporations*, Paris, PUF, 1987, p. 174.

<sup>2</sup> La FEN n'est plus la "forteresse enseignante". Elle a perdu beaucoup d'adhérents, elle a subi et/ou provoqué la scission de la FSU, cf. V. Aubert, *La forteresse enseignante, la FEN*, Paris, Fayard, 1985.

institutionnalisation<sup>1</sup>. L'extension des fonctions de délégation, négociation, concertation et de consultation des syndicats a coïncidé avec la diminution du nombre de leurs adhérents et de leurs militants. Ils ont alors les plus grandes difficultés à relier l'animation et l'expression des salariés à ces fonctions institutionnelles croissantes. Ils ont tendance en plus à sacrifier celles-là à celles-ci. Chez Gérard Adam, ceci veut dire que le rôle associatif des syndicats disparaît au profit de leur rôle politique. Dans la théorie d'Alain Touraine, ces évolutions sont interprétées comme l'effacement de la conscience ouvrière qui n'est plus au cœur de l'action syndicale. Il ne nous semble pas possible d'appliquer cette thèse aux organisations d'employeurs. En négociant, en assumant des mandats, en étant consultées, les organisations patronales ne se coupent pas des chefs d'entreprise. L'institutionnalisation des organisations professionnelles fonde, au contraire, l'engagement patronal et suscite du militantisme. L'adhésion n'aurait qu'une signification utilitaire limitée - un échange de services individuels contre une cotisation - s'il n'y avait pas cet appel à la négociation, la consultation, la participation qui contraint les organisations patronales à mobiliser leurs membres et à construire un intérêt commun<sup>2</sup>.

Dans l'action patronale, il n'y a guère de solution de continuité entre le lobbying, la concertation, la participation, la négociation. Toutefois lorsque l'Etat se retire et le syndicalisme ouvrier s'affaiblit, le lobbying tend à devenir l'activité majeure des organisations patronales. C'est une évolution possible qui rend plus difficile la construction d'un intérêt commun.

---

<sup>1</sup> Gérard Adam, *Le pouvoir syndical*, Paris, Bordas, 1982 ; Alain Touraine, Michel Wieviorka, *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984

<sup>2</sup> Le thème est plus longuement abordé dans les parties qui suivent.

## CHAPITRE IV

# LA STRUCTURATION DE L'ACTION COLLECTIVE AU CNPF ET A LA CGPME.

Des associations patronales comme le CJD, le CFPC, l'Association des Femmes chefs d'entreprises ont vocation de rassembler des personnes physiques puisque le critère de leur recrutement c'est l'âge, la religion ou le sexe. Les organisations représentatives comme le CNPF ou la CGPME regroupent et défendent des entreprises. En d'autres termes, ce ne sont pas les individus - qu'ils soient patrons-propriétaires ou cadres dirigeants - qui adhèrent aux organisations professionnelles fédérées par le CNPF ou la CGPME, ce sont des entreprises et/ou des établissements. La cotisation à l'organisation patronale est aussi imputée au compte d'exploitation et au bilan de l'entreprise. D'ailleurs, les "cotisations versées aux groupements professionnels sont déductibles (du bénéfice imposable) dès lors que le versement est fait dans l'intérêt de l'entreprise"<sup>1</sup>. Une entreprise peut adhérer à des groupements professionnels qui sont membres de la CGPME et/ou du CNPF. La double adhésion n'est pas exceptionnelle. Une entreprise ayant plusieurs établissements disséminées sur le territoire national peut adhérer à plusieurs syndicats professionnels et interprofessionnels et verser à chaque fois une cotisation spécifique. Rien ne l'empêche non plus d'adhérer dans la Mayenne et de ne pas être affilié dans le Calvados au syndicat professionnel local de sa spécialité.

### 1. LES GRANDS PRINCIPES DU FONCTIONNEMENT DU CNPF.

#### *1.1. L'Assemblée générale et l'Assemblée permanente.*

La mission statutaire du CNPF est d'assumer la représentation de l'ensemble des entreprises quels que soient leur taille, leur statut, leur activité, à l'exception de

---

<sup>1</sup> *Memento pratique, Droit fiscal*, Francis Lefebvre, 1994, p. 134.

l'agriculture. Si l'image que le CNPF peut avoir dans l'opinion ou auprès des petits patrons, c'est de représenter "les gros" alors que la CGPME (ou le CIDUNATI, ou le SNPMI) représente "les petits", cette image ne correspond nullement à la vocation et aux objectifs officiels du CNPF.

Toutefois, s'il représente les entreprises, celles-ci ne sont pas membres du CNPF. Seuls les groupements ou unions professionnelles et les unions patronales territoriales sont des membres actifs du CNPF, participant aux assemblées générales et aux assemblées permanentes mensuelles.

On compte 79 groupements professionnels ayant des poids économiques et démographiques très différents puisque la Fédération des fabricants de Tuiles et Briques y côtoie l'Association française des Banques ou la Fédération nationale du Bâtiment. En leur sein, on y distingue les groupements industriels, au nombre de 53, ayant au total 242 représentants à l'assemblée générale ; les syndicats et fédérations de services, au nombre de 25 et ayant 70 représentants ; enfin le commerce inscrit dans une seule entité, le conseil national du commerce, qui a 40 représentants à l'Assemblée générale.

On compte 120 unions patronales territoriales (France et DOM-TOM confondus) regroupées par région - sans que celle-ci soit vraiment une composante du CNPF - qui ont 145 représentants à l'Assemblée générale.

Les cinq membres élus, à la demande du président, au conseil exécutif, sont aussi membres de l'Assemblée générale. Onze représentants des membres associés au CNPF siègent à l'Assemblée générale, avec voix consultative. Le CJD est un de ces onze membres associés, mais aussi Ethic fondé par Yvon Gattaz, ou le Conseil supérieur du notariat.

Le patronat industriel domine l'assemblée générale du CNPF puisque ses représentants ont 48,11 % des sièges (à l'exclusion des membres nommés et des membres élus au conseil exécutif).

Au moment de sa fondation, les constituants avaient opté pour une structure de coordination assez lâche afin d'éviter la centralisation et le développement d'un état-major étoffé<sup>1</sup>, la réforme intervenue en 1969 a quelque peu modifié cette situation.

---

<sup>1</sup> Henry W. Ehrmann, *op. cit.*, p. 113.

Aujourd'hui, le CNPF peut engager l'ensemble des professions dans des accords et des conventions avec l'Etat et les organisations de salariés. L'article 2 des statuts précise que les professions qui "entendent s'exclure du champ d'application de l'un ou l'autre de ces accords doivent faire connaître leur décision avant sa signature". Comme les pouvoirs du CNPF étaient accrus, il a été jugé souhaitable, en 1969, que se développent l'information et la communication mutuelles avec ses membres. C'est ainsi qu'est créée l'Assemblée permanente, une émanation restreinte de l'Assemblée générale, comprenant 226 membres réunis une fois par mois.

### ***1.2. L'exécutif***

Le président du CNPF, qui ne peut pas avoir plus de 70 ans, est élu pour cinq années par l'Assemblée générale. Son mandat peut être prolongé de trois années sans qu'on puisse lui opposer un concurrent lors de cette réélection. Lors de l'élection, les candidats à la présidence sont évalués par le Conseil exécutif du CNPF. Ils peuvent suivre son avis, comme l'a fait Jean-Louis Giral en 1994, ou bien maintenir leur candidature à l'assemblée générale ainsi qu'en a décidé Yvon Chotard en 1986 (cf. supra).

Le conseil exécutif fixe la politique générale du CNPF. Il est animé par le président du CNPF. Il comprend 35 membres, soit 5 élus par l'assemblée générale à la demande du président du CNPF et 30 autres membres, également élus directement pour 3 ans par l'assemblée générale : 21 d'entre eux représentent les fédérations professionnelles et les 9 unions territoriales.

Les politiques à moyen et à long terme du CNPF sont préparées par des commissions qui ont un rôle très important au CNPF. C'est le Conseil exécutif, sur proposition du Président du CNPF, qui désigne le responsable de chaque commission qui devient un vice-président exécutif du CNPF.

Le nombre des commissions varie. Il y eut pendant longtemps seulement deux ou trois grandes commissions : la commission économique, la commission internationale, la commission sociale. Dans les années 80, il y eut deux grandes innovations : la création de la commission de l'action territoriale, au départ dirigé par Michel Maury-Larivière et la création de la commission Progrès des entreprises, dirigée par Pierre Bellon, ancien président du CJD, qui sut faire progresser vertigineusement son entreprise de restauration collective à Marseille. Depuis l'élection de Jean Gandois, les commissions se sont

multipliées. On en compte sept auxquelles il faut adjoindre deux missions spécifiques : celles qui concernent la sensibilisation du milieu patronal au projet de citoyenneté de l'entreprise et celle qui concerne l'évolution souhaitable des structures de l'organisation patronale.

### Les commissions du CNPF

<b>Commissions</b>	<b>Responsables</b>	<b>Secteurs d'activité</b>
Progrès d'entreprise	Pierre Bellon	Restauration collective
Commission sociale,	Arnaud Leenhardt	Métallurgie
Commission formation	Bruno Lacroix	Métallurgie
Commission Moyennes et Petites entreprises	Martine Clément	Métallurgie
Affaires économiques générales et prospective	Denis Kessler	Assurances
Affaires financières et fiscales	François Henrot	Banques
Affaires internationales	Alain Joly	Chimie
Action territoriale	Jean-Louis Tourret	Bâtiment
Mission citoyenneté de l'entreprise	Jacques Dermagne	Commerce
Mission développement, évolution de l'organisation patronale	Victor Scherrer	Alimentation

### 1.3. Les groupements professionnels

La constitution des identités professionnelles collectives est une oeuvre contingente, historique et géographique, psychologique et culturelle, n'obéissant à aucun principe de rationalité abstraite et a priori. Plusieurs critères peuvent définir une profession : la matière première - coton, acier, lait - ; la technique mise en oeuvre - filature, fonderie, informatique -, le besoin satisfait - une automobile, un repas, une documentation -; un stade de fabrication - le consommateur final, un produit de base, une fabrication intermédiaire. Pierre de Calan, un orfèvre en la matière, avait expliqué, il y a maintenant plus de trente ans : "Si l'on veut faire coïncider plusieurs de ces critères, la réalité s'y refuse et les choses s'embrouillent. Si on les maintient distincts, chaque

entreprise est condamnée à la pluralité des appartenances et l'univers professionnel apparaît comme un univers à dimensions multiples"<sup>1</sup>.

Si on cherche en plus à construire les groupements professionnels à partir de leurs fonctions sociales ou économiques, on aboutit à l'hétérogénéité et à la complexité du dispositif actuel des groupements professionnels qu'il est très difficile de changer car il correspond à des traditions, à des attachements, à des structures industrielles, qu'on ne remplace pas aisément et qu'on hésite à faire mourir.

On peut débrouiller quelque peu cette complexité. En premier lieu, observons qu'il y a des syndicats nationaux membres du CNPF qui n'intègrent aucune structure intermédiaire, recrutant directement des entreprises, qui sont donc des syndicats primaires à définition géographique nationale. Ainsi en est-il du syndicat français de l'industrie cimentière ou bien du syndicat national des exploitants d'installations et de services sportifs (SNEISS).

En second lieu, on constate que la fédération professionnelle adhérente au CNPF peut comprendre des syndicats nationaux de spécialité et/ou des syndicats territoriaux. Trois situations sont alors possibles que nous illustrons par trois exemples. La fédération des entreprises de propreté d'abord, qui comprend neuf syndicats régionaux (Rhône-Alpes, Sud-Est, Ouest, etc.) et un groupement d'entreprises multi-régionales. La Fédération des chambres syndicales de l'industrie du verre, ensuite, qui comprend quatre chambres de spécialité : celle du verre plat, celle des verreries mécaniques, celle des verreries techniques et de la fibre de verre, celle du verre de silice, auxquelles il faut ajouter Verre avenir. Enfin, la fédération nationale d'exploitants forestiers, scieurs et industriels du bois qui a des syndicats spécialisés - comme le syndicat national des producteurs de charbon de bois et combustibles forestiers ou bien l'Union française des fabricants et entrepreneurs de parquets - et soixante neuf syndicats départementaux eux-mêmes regroupés en neuf structures intersyndicales régionales. Observons encore, dans ce cas, des spécificités : il y a un syndicat Jura-Doubs des résineux et un syndicat Jura-Doubs des feuillus.

En troisième lieu, dans la chimie, l'alimentation, le textile, les structures professionnelles sont encore un peu plus complexes. Prenons le cas de l'UIT (Union des Industries Textiles). Elle unit, comme l'exemple précédent du bois, des fédérations ou

---

<sup>1</sup> Pierre de Calan, *Les professions*, Paris, Editions France Empire, 1965, p. 30

syndicats nationaux de spécialité - comme le syndicat général de l'industrie cotonnière ou la fédération française de l'industrie de la maille ou de la bonneterie - et des groupements régionaux intertextiles - comme Unitex Lyon et Région, le syndicat textile de l'Est ou Texnord -Lille -Roubaix -Tourcoing. Une fédération textile de spécialité a des membres qui sont des syndicats cotisant aussi à un groupe régional intertextile, mais un syndicat professionnel, comme le groupement moulinage et Texturation de Lyon peut dépendre d'un groupement régional intertextile sans relever d'une fédération membre de l'union. Au sein de l'IUT, la lecture de l'organigramme nous montre même qu'une fédération comme celle de la maille peut être membre d'une autre fédération - le comité central de la laine.

On ne peut pas terminer cet inventaire très sommaire et très superficiel sans évoquer l'UIMM, une des plus anciennes professions et la plus forte composante du CNPF. L'UIMM est structurée à partir des chambres syndicales territoriales qui ont surtout des fonctions sociales. Ces chambres regroupent des entreprises qui relèvent du vaste secteur de la métallurgie qui mêle l'automobile et les chantiers navals, la fonderie et le cycle, etc. Toutefois, l'UIMM trouve dans ses rangs les fédérations et les syndicats nationaux qui ont, par ailleurs, une réelle autonomie, leur propre représentativité à l'assemblée générale du CNPF et une vocation exclusivement économique et technique. Citons les deux puissantes fédérations de l'industrie mécanique et fédération des industries électriques, électroniques, informatiques, mais aussi la fédération française de l'acier, héritière des plus vieilles institutions patronales, le comité des forges ou encore le comité des constructeurs français d'automobiles.

Dans la métallurgie ou le textile, une entreprise peut adhérer à un syndicat territorial sans vouloir cotiser à un syndicat professionnel, et l'inverse est aussi vrai. La pluralité d'appartenance est ainsi la règle et chacune de ces appartenances possibles relevant du libre arbitre du chef d'entreprise. L'entreprise peut ainsi verser deux, trois voire quatre ou cinq cotisations à des organisations patronales distinctes, davantage encore si ses métiers sont divers. L'union patronale interprofessionnelle que nous allons évoquer plus loin entre dans cette liste, mais aussi les syndicats de la CGPME car la double appartenance au CNPF et à la CGPME d'une entreprise, d'un syndicat professionnel ou d'une union patronale interprofessionnelle n'est pas du tout exceptionnelle. Dans le même temps, deux fédérations ou deux syndicats membres du CNPF peuvent être concurrents en visant une représentation professionnelle identique. Citons le cas du syndicat des professionnels du travail temporaire (PROMATT) concurrent de l'Union nationale des entreprises du travail temporaire (UNETT) ou bien

de la Fédération française intersyndicale des établissements d'hospitalisation privée concurrente de l'Union hospitalière privée.

Rappelons que tout cet ensemble professionnel est divisé en trois secteurs : industrie, commerce et services. Le commerce y est représenté au sein d'un conseil national ayant sa propre assemblée générale, son propre bureau et une politique unifiant les intérêts des hypermarchés et des parfumeurs détaillants. Les fédérations de services ont actuellement un comité de liaison qui a des finalités distinctes du CNC. Nous le verrons.

#### ***1.4. Les U.P.I. (Les unions patronales interprofessionnelles)***

Les UPI sont les héritières d'associations créées parfois au siècle dernier pour affirmer l'identité locale des chefs d'entreprise et pour se donner les moyens d'une action commune inspirée par la doctrine sociale de l'Eglise et/ou par la menace représentée par le syndicalisme ouvrier nettement révolutionnaire. Ces associations étaient diverses et concurrentes. Comme à Bordeaux, il y avait par exemple, une association qui fonctionnait comme un club rassemblant 300 maisons bordelaises et qui fut créé en 1871 : c'était la Société pour le développement et la défense du Commerce et de l'Artisanat. Puis en 1885, les syndicats professionnels constitués après la loi de 1884 éprouvent le besoin de se fédérer et forment l'Union générale des syndicats girondins<sup>1</sup>.

Ces groupements interentreprises ou interprofessionnels locaux sont très autonomes et ont les extensions géographiques les plus diverses. Toutefois, après la première guerre mondiale, un soyeux lyonnais, Etienne Fougère, se donne pour mission de créer un lien fédéral entre tous ces groupements locaux. Ainsi serait née la F.A.R. (Fédération des Associations Régionales), en 1919, à Paris, qui demandera son intégration à la CGPF qui vient d'être créée. La place des organisations interprofessionnelles territoriales est modeste. Dans le conseil confédéral de la CGPF qui comprend 25 membres, vingt-trois représentant des fédérations professionnelles, une place est réservée au commerce extérieur et une autre à la FAR<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Sources : *La Semaine économique* du 31/8/1967. Numéro spécial : "Patronat d'Aquitaine et patronat girondin"

<sup>2</sup> G. Lefranc, *Les organisations patronales en France*, op. cit., cf. annexe V.

Les événements de 1936 provoqueront un nouvel élan. C'est ainsi qu'apparaît la Confédération patronale girondine qui réunit les deux fédérations interprofessionnelles existantes, mais aussi pour prendre un autre exemple la confédération générale du patronat nantais.(CGPN)

Pendant la seconde guerre mondiale et dans l'immédiat après guerre, l'action des interprofessionnelles territoriales est effacée.

A Nantes, l'OFPATIN (Office patronal interprofessionnel de la Loire Inférieure) qui a remplacé la CPGN, est "une sorte de cercle feutré, écrit l'auteur d'un court historique paru dans la revue patronale d'information<sup>1</sup>, assez peu enclin à s'imposer et à prendre des initiatives au nom de ses mandants. Ainsi, lors des grandes grèves des chantiers navals de 55, l'émotion fut grande lorsque les locaux furent mis à sac par les manifestants".

C'est toujours la FAR qui constitue, après guerre, le lien entre toutes ces associations régionales "qui paraissent condamnées, estime Henry W. Ehrmann en 1957, toujours sévère, à jouer un rôle secondaire"<sup>2</sup>

Le sociologue nord-américain ne s'est pas trompé puisque ce sont toujours les grandes fédérations professionnelles siégeant à Paris qui ont la plus grande influence sur les politiques patronales. Cependant, le rôle des unions territoriales n'est pas allé en se marginalisant. Les problèmes de l'aménagement du territoire, de la décentralisation et de la régionalisation d'une part, les événements de mai 1968 et la réforme du CNPF en 1969 d'autre part ont plutôt accru le rôle des associations interprofessionnelles territoriales malgré l'évolution contraire de la centralisation des décisions économiques et des sièges sociaux des entreprises.

Est-ce aussi parce que les projets de régionalisation<sup>3</sup> du général de Gaulle sont connus ? Le texte adopté à l'Assemblée générale du CNPF du 14 janvier 1969 est très volontariste : réaffirmation d'une action patronale interprofessionnelle dont le "département est la circonscription administrative de base ou, dans certains cas, des

---

<sup>1</sup> "L'UPLA avant l'UPLA", *Entreprise* 44, février 1990, n° 100, p. 18.

<sup>2</sup> Henry W. Ehrmann, *La politique du patronat français*, op. cit. , p. 149.

<sup>3</sup> On sait qu'ils n'aboutiront pas car la majorité des Français s'y oppose lors du référendum d'avril 1969, entraînant le départ définitif du pouvoir du Général de Gaulle.

localités fortement industrialisées et diversifiées". On en comptait 128 à cette époque. Il y en a 120 aujourd'hui. C'est dire combien il est difficile d'opérer des fusions et des regroupements qui paraissent s'imposer sur le papier mais qui ne sont nullement évidents et naturels pour les intéressés, qui sont des acteurs sociaux concrets. Il y a donc toujours trois UPI en Seine Maritime : au Havre, à Rouen et à Fécamp ; deux dans la Loire (Roanne et Saint Etienne) ou dans les Pyrénées Atlantiques (Bayonne et Pau) ou encore sept dans le Nord (Armentières, Cambrai, Douai, Dunkerque, Marcq en Baroeul, Maubeuge et Valenciennes). Mais surtout, le même rapport de janvier 1969 rappelait la "nécessité plus affirmée que jamais, pour toutes les organisations patronales existant ou à créer dans chaque région de programme et relevant du CNPF, de disposer dans une discipline et une cohésion renforcée d'une structure patronale régionale". Toute cette réflexion aboutissait à une convention intervenue le 17 décembre 1969 entre la FAR et le CNPF fixant le poids de la représentation territoriale au sein de l'Assemblée générale (120 sièges) et du conseil exécutif (5 sièges) et surtout leurs rôles respectifs afin de promouvoir l'action interprofessionnelle patronale.

Mais déjà la dissolution de la FAR était envisagée. Elle était considérée comme un écran ou un niveau administratif qui s'opposait plus qu'il ne facilitait l'articulation de l'action professionnelle et de l'action interprofessionnelle. Elle disparaît en 1978. D'aucuns en conservent le souvenir avec nostalgie mais Y. Chotard a considéré que cette dissolution fut "incontestablement la réforme la plus importante qui ait été faite depuis la fondation du CNPF"<sup>1</sup>.

C'est aujourd'hui la commission de l'action territoriale créée en 1982 qui anime le réseau des associations locales, départementales et régionales, qui conservent cependant leur personnalité juridique et morale, leur ancienne appellation souvent - le GIL, Groupement interprofessionnel lyonnais -, l'APAF, --Association des producteurs des Alpes françaises -, leur mode de fonctionnement et leurs orientations spécifiques.

Les UPI ont normalement - c'est-à-dire si elles suivent les recommandations du CNPF - deux types d'adhérents : "a) syndicats professionnels et organisations patronales professionnelles exerçant tout ou partie de leur activité dans les Vosges...b) entreprises industrielles, commerciales ou de services dont l'activité n'est pas représentée par un syndicat professionnel adhérent de l'UPI et dont le siège social ou un établissement se

---

<sup>1</sup>Y. Chotard, *Les patrons et le patronat*, op. cit., p. 43.

trouve dans le département des Vosges" (extrait art. 6 des statuts de l'Union patronale des Vosges).

Si l'entreprise relève d'un syndicat professionnel national ou régional, elle paiera une cotisation supplémentaire à l'UPI si elle veut participer à ses activités et/ou bénéficier de ses services. Si elle a la chance d'avoir un syndicat professionnel dans le champ de l'UPI, c'est le syndicat qui verse, pour elle, une cotisation à l'UPI.

Cette situation conduit à la conséquence que l'on devine. Les UPI sont très dépendantes des gros syndicats professionnels qui les financent. Dans presque tous les départements, les deux gros syndicats professionnels sont le bâtiment et la métallurgie. Dans quelques cas, en raison de la structure économique spécifique du département, ce peut être le textile (Vosges) ou le bois (Landes). Une ou deux professions auront donc tendance à dominer l'UPI. Ces professions peuvent assurer le secrétariat de l'UPI, les locaux du syndicat professionnel seront alors les mêmes que ceux de l'interprofessionnelle qui lui seront prêtés gratuitement. Il n'y a pas moins aujourd'hui de 44 UPI sur 120 qui sont "dans les mains" des chambres syndicales de la métallurgie, trois ou quatre autres du bâtiment et du textile. Dans ce cas, la métallurgie tend à contrôler d'autres professions, trop faibles aussi pour avoir leurs locaux, leurs permanents et leurs propres services dont le fonctionnement matériel est alors pris en charge par l'UPI, elle-même dépendante de la métallurgie. "Je ne suis pas très UPI, me déclare un délégué général d'une chambre des métaux, parce qu'elles vivent de l'argent de la métallurgie pour financer la charcuterie".

Quand l'industrie métallurgique est en crise - et l'on sait combien elle l'est dans certains de ses secteurs depuis vingt ans - l'UPI en subit directement les conséquences d'autant plus que son identité interprofessionnelle est faible et qu'elle a donc suscité peu d'adhésions directes. Un exemple, parmi d'autres, de cette situation, c'est une union patronale de Lorraine qui n'avait plus que 271 entreprises cotisantes en 1994 (sur 2 264 dans le département, soit un taux de syndicalisation de 11,96 %) et sur ces 271, il n'y avait que 31 adhérents directs.

Comment l'UPI survit-elle lorsqu'elle n'a plus guère de cotisants ? Soit en gérant des services directement ou indirectement comme la médecine du travail ou le Comité interprofessionnel du logement, ou bien en créant ses propres sociétés de services aux entreprises (consultation en management, crédits, traduction, conseils fiscaux, etc.).

Quand la structure économique du département est plus dense et diversifiée, aucune profession ne peut avoir une situation hégémonique, l'UPI devient alors autonome, avec ses propres ressources, ses propres moyens de fonctionnement, ses locaux. Comme les syndicats qui en sont membres sont souvent de mauvais payeurs, affectés par les diminutions d'effectifs salariés qui sont souvent la base du calcul de la cotisation, comme les entreprises nouvelles qui prospèrent appartiennent plutôt au secteur des services encore faiblement organisé sur le plan local et régional, la tendance des UPI c'est de rechercher l'adhésion directe des entreprises, en réservant parfois les services de l'UPI à ces seuls adhérents directs puisque les syndicats professionnels remplissent déjà cette fonction pour leurs membres. A l'Union patronale de la Loire Atlantique (UPLA), par exemple, il y a quinze ans, le budget était financé à 95% par les syndicats. Aujourd'hui l'UPLA a 400 adhérents directs dont les cotisations contribuent à hauteur de 80% à son budget. L'Union patronale interprofessionnelle tend à devenir alors une union territoriale interentreprises, rassemblant les entreprises implantées dans un espace économique, social, politique qui constitue leur environnement pertinent.

Les rapports entre les UPI et les syndicats professionnels sont plus ou moins harmonieux. Il y a une règle du jeu qui a été fixée à l'Assemblée générale du CNPF en janvier 1969 : "les entreprises (ou établissements) ressortissant d'une organisation interprofessionnelle ne peuvent se dispenser, en aucun cas, d'adhérer à leurs syndicats professionnels nationaux ni à leurs chambres syndicales départementales ou locales... les chambres syndicales professionnelles départementales ou locales ne peuvent se dispenser de participer à l'action des groupements interprofessionnels, sous prétexte qu'elles relèvent de leur fédération nationale."

Ce devoir de "rabattre leurs adhérents" sur les syndicats professionnels selon l'expression de Pierre de Calan<sup>1</sup> n'est pas toujours bien accompli, d'autant plus qu'une profession dominante - c'est généralement le cas de la chambre syndicale de la métallurgie - ignore, méprise ou conteste l'action de l'UPI<sup>2</sup>.

Des UPI peuvent devenir complètement autonomes des professions quand ses membres ne sont plus que des entreprises. Situation exceptionnelle qui peut être la

---

<sup>1</sup> Pierre de Calan, *Recommandations visant l'évolution et le perfectionnement des organisations patronales*, février 1975, p. 38.

<sup>2</sup> Quelques exemples : un délégué général d'une chambre syndicale de la métallurgie nous déclara : "Ici nous ne fréquentons pas l'Union patronale. C'est zéro pointé. Ils ne servent à rien". Un autre affirme : "Les UP doivent représenter plutôt les secteurs peu structurés. Les métaux ont une indépendance et peuvent s'adresser directement aux pouvoirs publics. Ils n'ont pas besoin des UP".

conséquence de la faiblesse du tissu économique et professionnel du département - cas de l'Ardèche - ou bien d'une orientation politique et stratégique délibérée comme celle du Loiret.

Les UPI prévoient souvent dans leurs statuts la possibilité d'associer à leur assemblée générale des mouvements patronaux locaux - comme le CJD, le CFPC, l'Association des femmes chefs d'entreprise - voire même des entreprises publiques comme la Poste, la SNCF ou France Télécom. Les membres associés ont bien évidemment une simple voix consultative.

Le mode de fonctionnement et les fonctions des UPI sont aussi déterminées par le type de relations que l'instance locale du CNPF aura établi avec la CGPME. Dans plusieurs départements, l'UPI a une double adhésion, au CNPF et à la CGPME. C'est assez fréquent dans le Languedoc Roussillon, Midi Pyrénées ou Provence Côte d'Azur.

Dans d'autres départements, c'est un partage tacite des entreprises ou des secteurs d'activité qui a été conclu. L'UPI ne cherche pas l'adhésion des entreprises de moins de 20 ou de 10 salariés, ou bien laisse tout le commerce et les services à la CGPME, se réservant la représentation de l'industrie. La concurrence paisible est aussi la règle et se manifeste par des alliances électorales lors des élections prud'homales ou consulaires. Enfin, l'hostilité entre les deux organisations peut être très vive et chaque élection est une opportunité pour mesurer le rapport de forces. La Gironde en est une bonne illustration.

Le mouvement de regroupement des UPI par région de programme est né dans les années 60. Il y a donc maintenant 21 unions patronales régionales dont les membres peuvent être aussi des syndicats professionnels organisés au niveau régional. Ce sont les UPI qui fixent librement les ressources des unions régionales qui ne sont pas structurellement intégrées au CNPF. Est-ce parce qu'elles sont encore de simples comités de coordination que l'existence de ces unions régionales est bien mal assurée ? C'est ainsi que la situation de l'UPRA (Union patronale Rhône-Alpes) est assez exceptionnelle puisqu'elle a un secrétariat et un délégué général, des locaux et des missions qui lui sont propres. La situation la plus commune, c'est celle d'une gestion par l'UPI qui se trouve au siège de la capitale de la région de programme, à Bordeaux ou à Poitiers, à Caen ou à Toulouse.

La régionalisation des structures et de l'action a été inscrite dans les orientations du CNPF dès 1969. Les progrès n'ont pas été décisifs ces vingt-cinq dernières années. Nous essaierons d'en donner une explication dans un chapitre ultérieur.

### *1.5. Elus et permanents*

Dans les confédérations ouvrières, les élus deviennent généralement des permanents du syndicat, de la fédération ou de l'union départementale quand les ressources de ces instances permettent leur rémunération. L'élu devenu permanent abandonne son emploi et renonce à son métier, parfois pour plusieurs années et sa reconversion sera toujours un problème, même quand elle a été aménagée au préalable, comme c'est le cas dans la fonction publique.

Il n'est pas envisageable dans les organisations patronales que les élus abandonnent leur poste, c'est-à-dire renoncent à la direction de leurs entreprises. Les élus sont des militants qui veulent et peuvent consacrer un peu ou beaucoup de leur temps aux organisations patronales. Cependant leur légitimité, aux yeux de leurs pairs qui les ont portés - ou suivant la formule consacrée, quand ils ont cédé à l'amicale pression de leurs amis - à la tête des syndicats professionnels ou des unions interprofessionnelles, repose sur leur capacité à diriger une entreprise, si possible prospère, dont il est plutôt préférable qu'ils en soient les propriétaires. François Ceyrac, qui fut président du CNPF pendant huit ans fut souvent accusé de n'être et de n'avoir été qu'un fonctionnaire patronal. Yvon Gattaz tirait une part de sa popularité d'être un vrai chef d'entreprise tandis que Jean Gandois fut stigmatisé par son concurrent Jean-Louis Giral au cours de la campagne électorale qui les opposait comme un "grand commis de l'Etat".

Ainsi les élus sont-ils contraints de recruter des permanents, pour diriger et/ou administrer les organisations patronales. Ce ne sont pas des chefs d'entreprise, mais ils doivent servir avec conviction et loyauté la cause patronale. Une bonne part de l'efficacité et de l'influence de l'organisation patronale va dépendre de la nature des relations entre les élus et les permanents. Il y eut d'abord une période ancienne où les élus semblaient presque inamovibles. Le taux de renouvellement des présidents, pouvait-on dire avec ironie, était à peu près égale à leur taux de mortalité. Rappelons que Georges Villiers demeura vingt années à la tête du CNPF et dans le Rhône, René Truchot fut président du GIL (Groupement interprofessionnel lyonnais) de 1947 à 1968.

Cette période est révolue. Les statuts de bien des organisations patronales prévoient des limites à la durée des mandats et à leur renouvellement. Le comptage que nous avons effectué à partir des l'annuaires du CNPF de 1986 et de 1995 nous a permis de constater cette évolution.

Le conseil exécutif de 1995 ne compte plus, sur ses 35 participants, que deux membres du conseil exécutif de 1986. Il s'agit de Pierre Joly et de Jean-Louis. Tourret.

A l'assemblée générale de 1995, seuls 23,88 % des représentants de l'industrie y siégeaient en 1986 ; 10 % des fédérations de services et 22,5 % du conseil national du commerce. Quant à la représentation territoriale, elle a été aussi profondément renouvelée. Sur les 145 membres de 1995, il n'y en a que 25 qui siégeaient en 1986, soit 17,24 %.

Toutefois, le renouvellement si important des élus patronaux n'est qu'une manifestation équivoque du dynamisme et du rajeunissement permanent de l'action collective patronale. La moyenne d'âge des présidents d'union patronale est, malgré tout, assez élevée. Dans l'échantillon de notre enquête, qui n'est pas, il est vrai, représentatif, huit élus ont plus de 65 ans, 11 de 55 à 64 ans et trois moins de 55 ans, soit respectivement 35 %, 50 % et 15 %. Bien plus, un bon tiers des élus sont des retraités qui ont abandonné totalement ou presque totalement la gestion de leur entreprise.

L'angoisse des présidents d'aujourd'hui ou leur hâte, c'est de trouver des successeurs. L'engagement est si éphémère que l'action collective peut en souffrir. Des actions persévérantes, de longue durée y sont plus difficiles et surtout la communication s'affaiblit. Il faut du temps, au sein du réseau des organisations patronales, pour se connaître vraiment, établir une relation de confiance, adopter des codes communs qui facilitent la compréhension. "Autrefois, nous a déclaré un responsable du CNPF, je pouvais connaître l'état d'esprit des chefs d'entreprise ou prendre leurs pouls lors d'une fièvre sociale et économique en téléphonant à dix ou quinze présidents d'UPI. C'est de moins en moins possible." Ainsi le sommet est coupé de la base parce que le réseau a perdu de sa fiabilité. On s'en débranche trop vite et trop souvent.

La stabilité des permanents atténué quelque peu ce diagnostic. Vingt trois présidents d'UP contre cinquante deux délégués généraux ou secrétaires généraux étaient là en 1986. De fait, l'action des organisations patronales repose sur les compétences techniques et l'habileté politique des permanents. On trouve une définition normative de leur rôle lors des Assises du CNPF en 1989: "Ni fonctionnaire, ni bénéficiaire d'un statut

particulier, le dirigeant de l'UP performante de demain sera un salarié à part entière d'un secteur privé que son engagement l'amène à défendre mais aussi à promouvoir. La culture patronale doit être la référence de son action, le projet de son union patronale doit être son champ d'action."

Les permanents ont, parfois, acquis une telle influence qu'ils sont l'expression du patronat aux dépens des élus. Le sachant, ils font reconnaître et légitimer leur pouvoir en cherchant l'onction de l'élection par le conseil d'administration. Ils deviennent alors des vice-présidents élus des organisations qu'ils dirigent.

Au cours de notre enquête, nous avons réalisé près de quarante entretiens de permanents des organisations patronales. Presque tous se trouvent dans la tranche des 45 - 55 ans; une nette majorité a une formation juridique ou en sciences politiques; les ingénieurs et les diplômés des écoles de commerce représentent chacun 20 % de la population. Un bon tiers n'a pas eu d'autre expérience professionnelle que celle des organisations patronales ou des chambres de commerce. Ils y ont commencé leur carrière dans des fonctions techniques avant d'avoir leurs fonctions politiques d'aujourd'hui. Les autres ont eu des expériences diverses dans l'entreprise : directeurs d'usine ou responsable commercial, chef de chantier ou cadre bancaire. Il y a même quelques fonctionnaires qui "pantoufflent" dans les organisations patronales.

Les permanents vous font découvrir plus vite et connaissent souvent mieux que leurs présidents et leur conseil d'administration tous les arcanes de l'action collective patronale. Ils sont plus anciens, ils y consacrent tout leur temps, ce sont des confidents des chefs d'entreprise, ils ont une position plus stratégique dans le réseau d'information et de communication.

Leur fonction c'est d'aménager et de transformer les outils organisationnels qu'ils gèrent afin qu'ils servent les orientations politiques et stratégiques des élus. Encore faut-il que ces orientations existent et soient définies ? Comme elles ne sont pas toujours aussi évidentes, les permanents tentent alors de construire leurs objectifs à partir des messages du CNPF, des sondages auprès des chefs d'entreprise et surtout de la connaissance directe et plus informelle des chefs d'entreprise qui adhèrent aux chambres patronales.

Formellement soumis à leur président avec qui une bonne relation de confiance doit être établie, ils se substituent parfois aux chefs d'entreprise qui leur ont abandonné la définition de l'intérêt commun ou de la ligne politique qu'ils n'ont pas su élaborer. Il est

normal que les permanents aient la préoccupation de la survie et du développement de l'organisation. C'est leur fonction principale. La chambre patronale peut aussi devenir un bateau ivre si les chefs d'entreprise n'ont plus de boussole. Quand ils critiquent la bureaucratisation ou la fonctionnarisation de leur organisation, c'est souvent parce qu'ils ne savent plus à quoi sert leur action collective. L'influence jugée excessive des permanents peut certes être la conséquence de leur volonté de pouvoir, il est préférable d'y voir, au contraire, l'indicateur de la faiblesse de l'engagement patronal.

### ***1.6. Autonomies et hégémonies. Les ressources des organisations patronales***

Les syndicats primaires et les unions territoriales ne sont pas le dernier échelon d'une organisation patronale qui serait hiérarchisée et pyramidale. Ils n'appartiennent donc pas à une chaîne de commandement qui les relie, via les fédérations ou les unions régionales, à la direction du CNPF. Non seulement le CNPF n'est pas une entreprise taylorienne, mais ce n'est même pas une entreprise du tout. Quand les présidents du CNPF rappellent qu'ils veulent gérer le CNPF comme une entreprise, cette belle et bonne volonté qui plaît forcément aux patrons dont le paragon de toute action collective, c'est l'entreprise, est trompeuse. Les présidents du CNPF en sont bien conscients. François Ceyrac affirmait qu'il n'avait "aucun pouvoir coercitif. Je ne peux contraindre personne, disait-il. Tout au plus puis-je convaincre et inspirer confiance. Ce qui veut dire que tous les matins, il faut que je reparte à zéro. Il n'y a pas de meilleure discipline et je ne demande qu'une chose qu'on ne me donne surtout pas de pouvoir."<sup>1</sup> Le CNPF et ses membres ne produisent pas des biens et des services qu'ils vendent à une clientèle solvable. Il n'y a pas au CNPF un sommet stratégique qui peut mobiliser ses adhérents, ses présidents et ses permanents à partir de ses objectifs et de ses ordres. La constitution fédérale du CNPF signifie, au contraire, que chacune des composantes du CNPF jouit d'une totale autonomie, qui est juridique et morale. Un syndicat, une fédération, une union territoriale ont des statuts qui leur sont propres, sont propriétaires de leurs locaux, engagent librement des salariés. Le mouvement patronal n'est pas né d'en haut, il est né d'en bas. Tout au long de l'histoire du mouvement patronal, on peut constater l'émergence d'associations territoriales ou de syndicats qui vont demander leur adhésion à une fédération ou au CNPF, mais qui peuvent à tout moment la retirer de la même manière que les entreprises ne prononcent que des vœux provisoires d'engagement dans

---

<sup>1</sup>Extrait d'un entretien recueilli par André Harris et Alain de Sédouy, *Les patrons, Paris*, Seuil, 1977, p.239-240

les organisations professionnelles et interprofessionnelles. Bref, le dispositif associatif ne peut pas être confondu avec le dispositif de l'entreprise. Le président du CNPF doit convaincre, il ne peut pas ordonner. Quand il s'exprime, il n'engage pas les patrons qui dans leur entreprise ou dans leur syndicat primaire peuvent avoir des discours et engager des actions contraires.

L'autonomie et la diversité sont les principes fondamentaux de la représentation patronale. Chacune des composantes du CNPF tend à défendre assez jalousement son autonomie. L'interviewer enregistre parfois des critiques très violentes : "Le CNPF n'est rien. C'est un centre mou qui a une grosse fédération qui l'emmerde, c'est l'UIMM". Ce n'est pas seulement au cours d'un entretien anonyme que l'on polémique avec l'organisation dont on est l'un des membres : "Encore une fois, le CNPF oublie qu'il fonctionne grâce à des unions patronales bien implantées dans des régions et des villes qui souffrent, déclare le président de l'Union patronale girondine, au journal *Sud Ouest* (3.3.1994) mais qui sont dynamiques. Ce sont des analyses parisiennes, technocratiques, centralistes. Je ne désespère pas d'avoir assez d'influence sur le CNPF pour lui faire ravalier ses propos."

La situation la plus commune, c'est la mention d'une appartenance affichée au CNPF tout en soulignant que l'on n'est pas un relais, mais une structure autonome. Il n'est pas du tout rare, rappelons le, que l'adhésion au CNPF n'apparaisse pas dans les plaquettes, les sigles, les symboles du syndicat primaire ou de l'union territoriale. "Notre président a peur de se servir de l'étiquette CNPF vis-à-vis de ses adhérents", nous a-t-on déclaré.

Les seules instances qui n'ont pas d'autonomie, ce sont les sections locales mises en place par des syndicats nationaux, lesquels perçoivent directement les cotisations des entreprises, finançant alors, plus ou moins facilement, une action territoriale décentralisée.

Au total, la plus grande part de l'énergie du CNPF est consacrée à l'unification, la coordination, l'information des points de vue et des actions de ses groupements professionnels et territoriaux. Et à faire bouger aussi les rapports de force institués et les hégémonies consolidées. La collecte des ressources illustre la grande dépendance du CNPF à l'égard de ses membres, leur autonomie et leur hétérogénéité, les luttes internes et la formation des bastions. Car chaque union territoriale ou chaque syndicat professionnel définit ses activités et leur financement sans obéir à aucune norme générale.

La ventilation des différentes ressources, ainsi que la base de calcul et le taux des cotisations sont donc très distincts.

Regardons d'abord les ressources des UPI. Il y en a de trois sortes: les cotisations, les prestations individuelles fournies aux entreprises et la prise en charge d'activités collectives comme la médecine du travail. Dans ce dernier cas, on ne sait pas toujours si c'est l'UPI qui prend en charge la médecine du travail ou le contraire.

L'assiette des cotisations, ce sont la masse salariale, le nombre de salariés et le chiffre d'affaires. Un seul de ces critères peut être retenu, les trois sont parfois combinés. Dans les unions territoriales, la règle la plus commune, c'est l'existence d'une cotisation minimale. Elle peut être de 1.000 francs comme dans les Landes ou l'Ardèche ou de 5.000 francs comme dans le Rhône. A cette cotisation minimale s'ajoute ou se substitue une cotisation calculée sur le nombre de salariés de l'entreprise (10,70 francs par salarié à Saint-Etienne ou 57 francs dans l'Ain) ou bien un pourcentage de la masse salariale généralement plafonnée (0,14 % dans le Pays Basque ou 2,5 % dans la Moselle). Comme on le voit, les différences sont considérables puisqu'elles vont de 1 à 5. Il faut aussi tenir compte de trois autres situations qui se présentent assez souvent. En premier lieu, des entreprises peuvent être affiliées pour bénéficier des avantages minima de l'organisation, comme la possibilité d'adhérer à un régime de garanties de ressources (en cas de dépôt de bilan) du dirigeant. Leur cotisation est alors inférieure à celle des entreprises qui veulent bénéficier de tous les services de l'organisation. En second lieu, le taux des cotisations est souvent dégressif avec la taille de l'entreprise. Par exemple, dans la Meuse, c'est 56 francs par salarié jusqu'à 300 salariés et 27 francs à partir du 301ème salarié.

Enfin les unions patronales ont deux types d'adhérents : les syndicats professionnels et les entreprises. Formellement et traditionnellement, celles-ci n'avaient et ne doivent avoir de liens directs avec l'union territoriale que dans la mesure où elles ne peuvent pas être représentées, sur le plan local, par leur syndicat professionnel. Or la contribution des syndicats professionnels fait l'objet d'un mode de calcul distinct de celui des adhérents directs. Elle repose aussi sur le nombre de leurs adhérents, le chiffre d'affaires et l'effectif des salariés, mais la cotisation par entreprise est plus faible. La contribution des syndicats professionnels aux UPI dépend aussi de marchandages, syndicat par syndicat, qui n'ont pas le mérite de la clarté. Les unions patronales ne sont pas toujours dans un rapport de forces qui leur permettent d'imposer des cotisations normales à leur syndicats-membres d'autant plus que c'est un syndicat - les métaux ou le bâtiment - qui assure la

gestion de l'UPI. Ou bien comme ces syndicats professionnels traditionnellement bien implantés dans l'industrie ou le petit commerce ont été sinistrés par la crise et des réductions d'effectifs, ils ont du mal à payer une cotisation normale, on cherche des arrangements car on tient malgré tout à leur présence au conseil d'administration et à l'assemblée générale de l'UPI. En d'autres termes, comme il y a une tendance à la diminution des ressources en provenance des syndicats professionnels implantés dans les départements, pour survivre, maintenir leur fonction de représentation ou leurs activités de services, les UPI font des efforts pour développer l'adhésion directe des entreprises. Parfois elles engagent des salariés chargés de leur prospection. Elles arrivent ainsi à s'affranchir des syndicats professionnels. Cette évolution des UPI vers "l'interentreprises" est un des indicateurs du changement de l'action territoriale.

Si les UPI ne peuvent pas ou ne veulent pas développer l'adhésion directe - et cette situation se rencontre plutôt lorsqu'un syndicat professionnel la contrôle - alors elles ont des ressources très limitées, se cantonnent dans un rôle effacé. Des budgets annuels inférieurs à 500 000 francs sont la règle dont il faut prélever le tiers pour maintenir le rattachement aux unions régionales ou au CNPF. Elles peuvent aussi choisir de développer une activité de services parallèle depuis la médecine du travail jusqu'au conseil en recrutement - mais qui est intégrée à son fonctionnement matériel : les locaux, les instruments, les compétences et le travail des salariés servent aux uns et aux autres, avec des clés de répartition budgétaire bien sûr. "Nous vivons grâce au comité interprofessionnel du logement", nous a-t-on dit ou bien un délégué général décline son identité comme celle d'un dirigeant d'une entreprise de services plutôt que celle d'un permanent d'une organisation au service de l'action collective patronale. Un délégué général d'UPI peut ainsi avoir à gérer un budget consolidé (UPI + services parallèles) s'élevant à 13 millions de francs.

Ainsi les ressources gérées directement ou indirectement par les UPI sont très variables et sont loin de dépendre exclusivement du nombre de leurs adhérents. Lors de son intervention à l'A.G. du CNPF en décembre 1992, Jean-Louis Tourret indiquait que les cotisations représentaient alors 70% des ressources des UPI. Quant à ces cotisations, 50% provenaient des adhérents directs et 50% des syndicats professionnels. L'évolution s'est probablement maintenue depuis cette date de telle sorte que l'on doit considérer que les UPI sont majoritairement des structures inter-entreprises plutôt que des structures interprofessionnelles.

Toutefois, le poids financier des UPI dans le CNPF est insignifiant ! Elles contribueraient, à hauteur de 5 % au budget général du CNPF. L'affirmation politique de l'action patronale territoriale ne peut pas manquer d'être affectée par cette faiblesse de leur contribution financière à l'action commune. De fait ce sont les fédérations professionnelles qui font vivre le CNPF.

Le financement du CNPF est encore loin d'être transparent et le chercheur doit se contenter d'évaluations vagues et imprévues. Chaque année, lors de l'assemblée générale, le trésorier, ce fut Guy Brana pendant les huit dernières années, fait un rapport sur la situation financière. Il propose la base de calcul des cotisations statutaires : en 1995, elle est de 130 000 francs minimum, puis de 50 francs par million de CA HT et 70 francs par million de masse salariale hors charges calculés sur la pénultième année. La cotisation des membres associés a été fixée à 65 000 francs. Le rapport publié dans la revue du CNPF évoque un déficit de CNPF de 2 millions de francs, mais le chiffre du budget n'est pas mentionné. Il le fut pourtant dans le passé. Lors de l'assemblée générale de décembre 1988, Guy Brana avait indiqué que les dépenses du CNPF s'étaient élevées en 1988 à 89 millions de francs et les recettes à 93,3 millions de francs. On peut donc supposer qu'aujourd'hui les dépenses et les recettes tournent autour de 100 millions de francs. En 1988, le CNPF voulait sortir de son endettement qui était important en 1987 (sept millions de francs)<sup>1</sup>. Pour cela, il a réduit ses effectifs passés de 227 en janvier 1987 à 180 en décembre 1994, il a emprunté 12,6 millions de francs auprès des fédérations professionnelles, puis a réussi à retrouver un équilibre financier ainsi qu'un apurement de ses dettes fin 1993 grâce à quatre années d'exédents budgétaires. Ce que montre le déficit de 1994, c'est combien la grave récession économique de 1991 à 1994 affecte les ressources des organisations patronales. Dans presque toutes les unions territoriales et les fédérations professionnelles, les difficultés de perception des cotisations ainsi que la diminution de leur montant nous ont été mentionnées. En 1995 et en 1996, le CNPF devra affronter inéluctablement une situation financière difficile et enregistrer des déficits. C'est une dimension non négligeable de la crise des organisations patronales.

La dépendance financière du CNPF à l'égard des fédérations professionnelles a deux conséquences majeures. Tout d'abord, il va presque de soi que l'influence politique d'une fédération professionnelle est nécessairement liée à sa contribution financière. Le CNPF a tendance ainsi à mieux représenter les secteurs d'activité qui le financent.

---

<sup>1</sup> Un audit avait été demandé à la CEGOS en 1986, qui a proposé les restructurations et les réductions d'effectifs mises en oeuvre à partir de 1986.

L'hégémonie de l'UIMM dans le monde patronal doit d'abord être attribuée au fait qu'elle est le premier cotisant du CNPF. Bien que la métallurgie ne joue plus dans l'économie le rôle qu'elle a eu dans le passé - elle a moins d'entreprises et moins de salariés -, la représentation de la métallurgie dans l'action collective patronale demeure forte parce que l'UIMM, malgré un recul de ses ressources ces deux dernières années, conserve une situation financière solide. Elle affirme aujourd'hui son hégémonie en changeant son sigle - c'est l'industrie tout entière qu'elle affirme représenter. Elle est devenue l'UI, l'Union de l'industrie.

En second lieu, on peut supposer qu'il y a un débat permanent au sein du CNPF pour rendre compatibles les règles statutaires qui président au montant des cotisations, à l'application de ces règles, à l'attribution des sièges à l'assemblée générale, à l'assemblée permanente et dans les commissions, étant donnée l'extrême hétérogénéité des fédérations, tant en ce qui concerne leur représentativité, le mode de calcul de leurs cotisations demandées à leurs adhérents, leur budget et leur propre cotisation au CNPF. Prenons deux exemples pour illustrer cette hétérogénéité. La Fédération des entreprises de propreté, membre du CNPF, a 1 800 adhérents sur les 9 172 entreprises du secteur, soit un taux de représentativité des entreprises de 19,62 %, mais si on l'évalue par rapport au chiffre d'affaires total de la branche qui est de 32,5 milliards de francs, les adhérents en font 65 %. La cotisation exigée représente 0,18 % du CA. Le budget de la Fédération, modestement installée dans la banlieue sud de Paris, est de cinq millions de francs. Et sa cotisation au CNPF s'élève à 600 000 francs.

Par ailleurs, nous avons une situation bien différente avec le Syndicat national de l'industrie pharmaceutique (SNIP). 250 entreprises y adhèrent, ce qui représente 98 % de l'effectif actuel et du CA de la branche qui s'élève environ à cent milliards de francs. La cotisation exigée est de deux pour mille du CA. Le budget du syndicat sis dans les beaux quartiers du 16<sup>ème</sup> arrondissement parisien s'élève à 90 millions de francs (soit dix-huit fois plus que celui de la F.E.P. avec six fois moins d'adhérents). Sa cotisation au CNPF s'élève à 4 millions de francs, soit 6,66 fois plus). Elle a neuf sièges à l'Assemblée générale contre deux à la FEP (soit 4,5 fois plus).

Nous n'avons malheureusement pas eu accès aux données qui permettraient d'éclairer ce débat qui conditionne les formes de la représentation et de la représentativité du CNPF.

Que le problème des ressources construise les autonomies et les hégémonies, les affrontements provoqués par la réforme contractuelle du financement de la formation constitue en soi un bon exemple.

Rappelons que la loi quinquennale sur l'emploi adoptée le 20 décembre 1993 avait fixé un terme (le 31/12/1983) aux agréments des fonds d'assurance formation et des organismes paritaires collecteurs agréés et avait prévu la mise en place de nouvelles modalités paritaires de collecte. L'objectif était de mettre fin au pullulement des organismes collecteurs afin d'éviter gaspillages et complexités et de rendre le système plus simple, plus rationnel, plus efficace.. A cette fin, le CNPF ouvre une négociation le 8 février 1994 qui se présente comme la négociation d'avenant à l'accord interprofessionnel du 3 juillet 1991. Cet avenant adopté le 5 juillet 1994 par le CNPF, la CGPME et l'UPA d'une part, la CFDT, FO et la CFE-CGC d'autre part, prévoit la mise en place d'organismes paritaires collecteurs agréés -OPCA - qui doivent être mis en place exclusivement profession par profession.

Le 17 novembre 1994, un nouvel accord est signé avec le seul CNPF (et non la CGPME et l'UPA) qui prévoit la mise en place d'un OPCA au niveau national interprofessionnel qui recevrait les fonds des entreprises qui ne relèveraient pas d'un accord professionnel et de vingt-deux OPCA, au plan régional interprofessionnel avec les mêmes finalités.

De son côté, le 29 novembre 1994, l'UIMM, avait constitué avec les syndicats signataires de l'accord. une association 1901 dénommée : l'organisme paritaire collecteur agréé des industries de la métallurgie (OPCAIM). D'autres branches ont suivi.

La centralisation et la professionnalisation de la collecte des fonds de formation ont pour conséquence d'ôter à bien des UPI une ressource et une activité vitale. Les chambres de commerce et d'industrie, collecteurs de ces fonds et gestionnaires importants de la formation, se sont senties elles aussi dépossédées. La CGPME qui avait, depuis longtemps, sa propre institution paritaire de formation, l'AGEFOS, fit une pression énorme auprès des Pouvoirs publics, pour sauver cette institution qu'elle avait créée en 1972, immédiatement après le vote des fameuses lois Delors sur la formation continue. Conflits feutrés, parfois violents, parce que les enjeux étaient considérables pour certaines instances de représentation et d'action patronale : la gestion des crédits de la formation était un axe essentiel de leurs activités et en même temps une ressource importante pour leur équilibre budgétaire.

Ce débat sur la collecte des fonds posait, aussi, le problème des formes ou des niveaux pertinents de l'action patronale.

## 2. LA CGPME.

La CGPME, qui vient de fêter ses cinquante années sous les ors de la Sorbonne, en présence du premier Ministre d'alors Edouard Balladur, est la création d'un homme, Léon Gingembre, comme le rappelle à juste titre l'historienne de la CGMPE<sup>1</sup>, Sylvie Guillaume. Léon Gingembre a su exprimer pendant plus de vingt ans la sensibilité des patrons quelque peu désarmés par la planification, les nationalisations, la Sécurité sociale, la création du Marché commun, les restructurations industrielles et la formation de grands groupes. Il a su les mobiliser dans des meetings et des manifestations de rue et il a transformé la CGPME en un puissant groupe de pression, ayant constitué dès 1951 une amicale de 317 parlementaires, représentants et défenseurs des intérêts des PME. En 1995, le Parlement comprend toujours des défenseurs attirés de la CGPME. Le lobbying de la CGPME maintient ainsi sa tradition, ses modalités, son efficacité.

La CGPME n'avait pas, au moment de sa création, beaucoup de moyens organisationnels. Elle demeure encore aujourd'hui une organisation fragile, qui est très loin d'avoir les ressources humaines et matérielles du CNPF ; elle ne peut pas rivaliser avec les services de l'organisation concurrente et complémentaire.

Mais, à la CGPME, le délégué général élu à mains levées par l'Assemblée générale, avait beaucoup de pouvoirs. Léon Gingembre, qui avait un grand talent de communicateur, a su largement s'en servir tandis que le CNPF agissait de manière plus discrète avec un président, Georges Villiers, trop effacé et trop mondain. Ce qui faisait la force de la CGPME faisait aussi sa faiblesse : "elle doit beaucoup de sa cohésion et donc de sa force à ce rassembleur d'hommes qu'est son délégué général"<sup>2</sup>. Elle risque aussi d'être dépassée par des mouvements protestataires et contestataires qui vont suivre des leaders encore plus charismatiques ou démagogiques. Léon Gingembre n'a pas pu empêcher le poujadisme et le nicoudisme. Mais probablement, pour avoir été un barrage à

---

<sup>1</sup> Sylvie Guillaume : *CGPME, son histoire, son combat, un autre syndicalisme patronal, 1944-1978*, préface de Léon Gingembre, Bordeaux, Presses de l'Université de Bordeaux, 1987.

<sup>2</sup> Ibid, p. 45.

leur expansion, elle a toujours été soutenue par les Pouvoirs publics ou le CNPF qui n'ont jamais cherché à la faire disparaître et qui lui ont toujours donné une place dans la négociation collective et la consultation car la CGPME contribue à la régulation des conflits qui traversent le monde patronal et sait donner à la mauvaise humeur du petit patronat une expression idéologique et politique républicaine. "Nous rabattons nos adhérents vers les partis de gouvernement", nous a déclaré un responsable de la CGPME.

René Bernasconi a remplacé Léon Gingembre en 1978, resté le maître de la CGPME pendant 23 ans. Depuis 1990, c'est Lucien Rebuffel qui a accédé à la présidence.

Comme au CNPF, les entreprises ne sont pas membres de la CGPME, elles adhèrent à des syndicats professionnels ou à des unions territoriales. Au niveau national, les syndicats de l'industrie font partie de l'Union nationale de la petite et moyenne industrie, ceux des services de l'Union nationale des prestataires de services-UNPS et ceux du commerce de l'Union nationale des PME commerciales. Quant à la représentation territoriale, elle est aussi découpée selon ces trois secteurs avec, à chaque fois, une union territoriale nationale. Il faut y ajouter une union d'action internationale et une union professionnelle du commerce qui réunit les adhérents du commerce de la CGPME et ceux de la CGAD (Confédération générale de l'Alimentation du détail) qui est une organisation adhérent à la fois à la CGPME et à l'UPA (Union professionnelle artisanale).

Lucien Rebuffel cherche à mieux structurer et à donner plus de place aux unions territoriales de la CGPME. Un regroupement des trois secteurs d'activité tend à s'effectuer. Il est assez facile avec l'industrie et les services ; les commerçants préfèrent garder souvent leur identité comme à Marseille avec la Société des commerçants et artisans ou bien à Lyon avec l'Alliance.

Comme au CNPF, le dynamisme des unions territoriales repose sur l'adhésion directe des entreprises et non des syndicats professionnels. La CGPME de Lyon, restructurée depuis le 14 avril 1992, est passée de dix-huit adhérents à huit cents et connaît une progression mensuelle de 40 adhérents. La cotisation est fixée en fonction du chiffre d'affaires hors taxe (1 000 francs jusqu'à 2 millions de francs HT, 5 000 F de 20 millions à 50 millions, puis 0,01 % du CA après 50 millions, avec une cotisation plafonnée à 10 000 francs.) Dans l'Isère, la croissance de la CGPME semble aussi remarquable : 400 industriels, 200 prestataires de services et 40 syndicats de commerçants y adhèrent, ces derniers n'ayant cependant presque plus de membres et ne

représentent plus que le douzième du conseil d'administration. Dans l'Isère, c'est l'effectif de l'entreprise qui détermine la cotisation depuis un minimum de 2 000 francs jusqu'à un maximum de 32 000 francs.

Nous n'avons pas recueilli d'informations sur l'action strictement professionnelle de la CGPME, mis à part des appréciations plutôt pessimistes sur la capacité d'action de ces syndicats aujourd'hui, tant auprès de responsables du CNPF qu'auprès de permanents de la CGPME. Ce sont les sous-traitants écrasés par les donneurs d'ordre, les petits commerçants par la grande distribution qui donnent vie momentanément à ces syndicats primaires et qui voient la CGPME comme un recours. On y adhère, nous a-t-on dit, comme on va à l'hôpital, ou à Lourdes, quand ça va mal ou quand la situation est désespérée.

La CGPME, à Paris, a une structure légère (28 salariés) ; elle ne peut plus compter sur ses syndicats pour se développer. Il y a vingt ans, 40 % des ressources venaient des cotisations, aujourd'hui elles n'en représenteraient plus que 20 %. La CGPME doit négocier syndicat par syndicat, union territoriale par union territoriale le montant de leur contribution financière, sans qu'il y ait une règle générale qui s'applique.

La gestion des services, les subventions indirectes des Pouvoirs publics permettent à la CGPME de vivre. On comprend pourquoi l'AGEFOS, le fleuron des services de la CGPME, s'il disparaissait entraînerait peut-être dans sa chute toute l'organisation. On l'a déjà souligné, le lobbying de la CGPME s'est montré à nouveau très efficace au moment de la restructuration de la collecte des fonds de la formation continue. La CGPME a pu conserver son autonomie et son AGEFOS.

## CHAPITRE V

### SYNDICALISATION ET REPRESENTATIVITE

#### 1. LE TAUX D'ADHESION MESURE-T-IL LA REPRESENTATIVITE?

L'évaluation de la syndicalisation des entreprises et de la représentativité des organisations patronales françaises est complexe et difficile.

Il y a tout d'abord la réticence de ces organisations à donner des chiffres, à satisfaire la curiosité jugée malsaine ou politicienne du chercheur ou du journaliste. Il y a une crainte, probablement fondée, que la communication au public du nombre d'adhérents et des ressources affaiblisse l'organisation. Les relations sociales et économiques s'apparentent toujours peu ou prou à une lutte, voire une guerre - la guerre économique aurait d'ailleurs remplacé la guerre sociale -. De la même manière que les nations ne fournissent pas d'informations claires à leurs ennemis ou même à leurs alliés sur le nombre de leurs canons ou la puissance de leurs bombes nucléaires, les organisations cachent leur représentativité et leurs ressources, qu'elles soient faibles ou fortes. Ces secrets ou ces informations tronquées doivent non seulement tromper l'opinion publique, l'Etat ou des adversaires comme les syndicats de salariés, ils ont un rôle peut-être plus essentiel dans la constitution des rapports de pouvoir internes à l'organisation. Pour un syndicat, une fédération, une union territoriale, la méconnaissance de sa situation est un moyen de préserver une zone d'incertitude qui peut lui servir quand il s'agira de calculer sa contribution financière à l'instance supérieure ou sa participation à une action collective. Aussi, pensons-nous, peut-être naïvement, qu'il n'y a pas un individu ou un service ou un bureau d'études dans le CNPF qui possède une information fiable et complète sur les adhérents, les cotisations et la syndicalisation des entreprises. De plus, comme il n'y a pas de comportements unanimes dans l'organisation, comme chaque instance défend son autonomie en ayant des politiques d'information qui lui sont propres, le chercheur constate qu'une union patronale ne veut même pas lui donner un exemplaire de ses statuts tandis qu'une autre lui donne une information complète, détaillée, exhaustive de ses adhérents et de sa représentativité.

En second lieu, ce sont les indicateurs de la syndicalisation et de la représentativité qui ne vont pas de soi. Certaines dimensions sont objectivement repérables et dénombrables comme l'adhésion, la cotisation, la participation aux élections. Il est déjà plus difficile de dénombrer le nombre de militants, et davantage encore l'intérêt, l'approbation, la légitimité suscités par les objectifs, la doctrine ou les actions de l'organisation. Dans une association volontaire, on a tendance à supposer que l'adhésion a toujours une double signification : être inscrit et payer sa cotisation, c'est adhérer aux objectifs. La trilogie des conduites - exit, voice, loyalty - proposée par Albert Hirschman<sup>1</sup> ne s'appliquerait pas. La loyauté ou la défection seraient les deux composantes essentielles des conduites des syndiqués ou des adhérents d'associations volontaires. Quand il est facile de démissionner, on a peu de raisons de prendre la parole et de contester. Le consommateur qui n'est pas satisfait d'un produit qu'il vient d'acheter aura tendance à changer de marque ou de commerçant plutôt que de demander une explication ou d'organiser une protestation. L'adhérent d'une organisation volontaire tend à se comporter comme un consommateur : il ne renouvelle pas son adhésion et il ne paie pas sa cotisation quand il est en désaccord avec les objectifs de l'organisation. En règle générale, la prise de parole ou l'action conflictuelle à l'intérieur d'une organisation et la défection sont des choix alternatifs, le premier survient quand la défection est coûteuse ou impossible. C'est pour cela que les salariés font grève quand ils sont insatisfaits tandis que les consommateurs changent d'entreprise. La question posée par Albert Hirschman était d'ailleurs de savoir si la prise de parole et la grève ne contribuaient pas davantage à l'amélioration de l'organisation car le turnover ne contraint pas au changement comme peut le faire la protestation individuelle ou collective. Les associations volontaires, comme les syndicats patronaux, ont des difficultés à changer ou à enrayer leur déclin parce que leurs adhérents ont tendance à "voter avec leurs pieds", à les abandonner plutôt qu'à prendre la parole, participer et protester.

Pourtant, il serait probablement inexact de considérer que le taux de syndicalisation est un indicateur de l'approbation ou de la légitimité des objectifs poursuivis ou des actions entreprises. On a déjà souligné, dans le premier chapitre que les organisations qui reposent sur la libre adhésion de leurs membres sont confrontées au calcul individuel des passagers clandestins qui profitent de biens collectifs -matériels ou symboliques - conquis par l'action collective organisée, mais qui préfèrent ne pas en payer le coût. Ils n'y adhèrent donc pas et ils ne paient pas leurs cotisations. Ils n'en désapprouvent pas - au contraire - l'utilité et les résultats. On peut, à cet égard, avancer l'hypothèse que les marques d'attention et la considération accordées à la CGPME, tant

---

<sup>1</sup> Albert O. Hirschman, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Editions Ouvrières, 1972

par les Pouvoirs publics, les parlementaires que par le CNPF, ne sont nullement la conséquence de sa représentativité évaluée à partir du nombre de ses adhérents et de ses ressources. Elles sont l'effet de sa capacité à exprimer la sensibilité et les orientations de la majorité des petites et moyennes entreprises où les passagers clandestins, par contre, sont particulièrement nombreux.

En troisième lieu, l'offre et la demande de représentation ne coïncident pas toujours. Les mandants ne trouvent pas leurs mandataires et les représentants n'ont plus de représentés. La désyndicalisation peut être la simple conséquence de la disparition progressive des syndicalisables. Le syndicat est très représentatif - de 80 à 100 % de la profession, par exemple -, mais il n'a plus que trois ou quatre adhérents. Cette situation est assez fréquente dans les organisations patronales où le président, le secrétaire et le trésorier sont aussi les trois adhérents d'une profession qui se meurt. Inversement, l'offre de représentation est si diverse, les possibilités d'adhésion et les alternatives sont si nombreuses que la faible représentativité des organisations ne signifie pas que la syndicalisation des entreprises est faible. Une entreprise de la métallurgie ou du textile ne souhaite pas nécessairement adhérer en même temps à son syndicat de spécialité, à l'union départementale ou régionale interprofessionnelle de sa branche et à l'union patronale interprofessionnelle rassemblant toutes les professions. Ces possibilités d'adhérer se multiplient à l'infini quand l'entreprise a plusieurs établissements sis dans des départements différents, est rattachée à des métiers divers ou fabrique des produits distincts. Nous ne savons pas si de grandes entreprises comme Danone ou Pechiney calculent, au moment de l'établissement de leur bilan consolidé, le nombre et le montant des cotisations versées aux organisations patronales qui sollicitent leur adhésion, mais nous pouvons supposer qu'il s'agit toujours de plusieurs dizaines d'adhésions. On comprendra ainsi pourquoi l'évaluation de la représentativité des confédérations de salariés, presque toujours approximative, est beaucoup plus facile à établir. Ce sont des individus et des personnes physiques qui adhèrent ; ils sont exceptionnellement tentés par une double adhésion (il y a probablement des salariés qui cotisent à un syndicat de métier autonome et à une grande confédération comme la CGT, mais cette situation est marginale) ; et l'adhésion au syndicat professionnel entraîne le rattachement à toutes les instances départementales et nationales de la profession et de l'interprofession. Soulignons-le, à nouveau, dans les organisations patronales ce sont des entreprises qui adhèrent et leur localisation ou activité multiples accroît le nombre de leurs adhésions possibles ; l'UPA, la CGPME et le CNPF ne sont pas des organisations exclusives comme la CGT, la CFDT, la CGTC, la CGT-FO et la double, voire la triple adhésion

confédérale n'est pas exceptionnelle; enfin le CNPF ne sollicitera pas l'adhésion une seule fois, et la proposera à tous les niveaux de ses instances.

Malgré ces réserves et ces difficultés épistémologiques, à partir d'une enquête trop courte et très légère, nous avons malgré tout la présomption de donner une information sur la syndicalisation des entreprises et la représentativité des organisations patronales. Notre évaluation est fondée sur des chiffres et des appréciations apportées par nos interlocuteurs des organisations patronales. Il faudrait bien sûr la compléter et l'affiner.

## **2. LES ORGANISATIONS PATRONALES ONT DE MOINS EN MOINS D'ELECTEURS.**

On peut tout d'abord estimer l'attachement aux organisations patronales et la représentativité dont elles jouissent à partir de la participation des chefs d'entreprise aux élections professionnelles où ils sont convoqués, à partir aussi du vote qu'ils émettent. Pour l'analyse du comportement électoral des chefs d'entreprise, nous avons des informations disponibles, incontestables, exhaustives.

Une rupture s'est produite au milieu des années 80 dans la pratique électorale des employeurs. Au cours des années 70 et encore une année après l'arrivée de la gauche au pouvoir, la participation aux élections consulaires est de 35 % en moyenne (40 % en 1974, 33 % en 1976, 36 % en 1979) ; aux élections prud'homales de 1979, ce sont près de la moitié des employeurs inscrits qui sont allés voter. Après cette date, la participation s'effondre. C'est un recul de vingt et un points que l'on observe aux élections prud'homales, plus élevé encore que celui qui a été enregistré chez les salariés. En 1992 un électeur sur quatre a voté et en novembre 1994, un électeur sur cinq aux élections consulaires.

Doit-on considérer qu'aux yeux de l'immense majorité des chefs d'entreprise, les chambres de commerce et les conseils de prud'hommes sont considérés comme des institutions inutiles, qu'il faudrait les supprimer parce que leurs fonctions sont aujourd'hui obsolètes. Il est difficile de donner cette explication à la forte abstention électorale. Les patrons votent peu parce qu'ils ne perçoivent pas la dimension démocratique de ces institutions. Tout comme la plupart des actionnaires ne participent pas à l'assemblée générale de la société anonyme. Par contre ces élections les mobilisent quand il y a des menaces qui pèsent sur la liberté d'entreprendre et la collectivité patronale ou bien quand - mais dans une beaucoup plus faible mesure - l'unité patronale est brisée par l'émergence d'un mouvement contestataire.

PARTICIPATION ELECTORALE

	1979 Elections prud'homales	1982 E.P.	1985 Elections consulaires	1987 E.P.	1988 E.C.	1991 E.C.	1992 E.P.	1994 E.C.
Inscrits	883 006	1 096 449	1 483 715	855 901	1 481 783	1 574 889	712 787	1 532 287
% Votants	48,3	47,93	28,12	34,06	21,22	22,47	25,68	21,72
% Nuls par rapport aux votants	6,6	5,68	10,87	5,40	4,59	8,44	5,69	5,67
% Exprimés	45,1	45,20	25,06	32,21	20,24	21,24	24,22	20,48
% Abstentions	51,7	52,07	72,88	65,93	78,78	77,53	74,31	78,28

N.B. Lors des élections prud'homales, dans le collège des salariés, l'abstention est passée de 41,39 % en 1982 à 59,63 % en 1992.  
Les élections consulaires ont lieu tous les trois ans, les prud'homales tous les cinq ans.

**PARTICIPATION ELECTORALE AUX ELECTIONS PRUD'HOMALES DE LYON (1992)  
ET AUX ELECTIONS DE LA C.C.I. DE LYON (1994  
(collège employeurs)**

	1992			1994		
	Conseil de prud'hommes.			Elections consulaires		
	Industrie	Commerce	Activités diverses	Industrie	Commerce	Services
Inscrits	4 798	7 396	4 146	7 524	17 576	14 039
% Votants	19,67	14,72	26,09	22,51	15,47	16,49

RÉSULTATS (en pourcentages)

	1979 Elections Prud'homales	1982 E.P.	1985 Elections consulaires	1987 EP	1988 EC	1992 EP	1994 EC
CNPF + CGPME	92,1	77,44	75,63	92,12	70,08	91,14	95,07
SNPMI	2,0	14,68	2,39	2,98	7,18	3,90	-
CIDUNATI			3,54	0,77	5,15	0,69	2,51
UNAPL	2,5	4,15	-	0,90	-	-	-
Divers	3,2	3,71	18,44	3,21	17,59	4,25	2,42
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

1) Nous n'avons pas les résultats des élections consulaires de 1991

2) - CNPF + CGPME. Les deux organisations font presque toujours une liste commune, avec d'autres petites organisations locales dans quelques cas. Lors des élections prud'homales de 1952, l'UNAPL s'est jointe à la CGPME, au CNPF, à l'UPA regroupés sous le sigle **Entreprise plus**

- le SNPMI est le syndicat national du patronat moderne et indépendant

- le CIDUNATI est la confédération interprofessionnelle de Défense et d'Union nationale d'action des travailleurs indépendants

- l'UNAPL est l'Union nationale des Associations de professions libérales

Depuis plus de dix années, avec le tournant pris par le gouvernement socialiste en 1983, l'affaiblissement du syndicalisme, l'effondrement du communisme, plus rien ne menace la liberté d'entreprendre et la propriété privée. Quant à la contestation interne du CID UNATI qui venait du début des années 70 ou du SNPMI des années 80, elle paraît épuisée. Il est vrai que la CDCA (Confédération des commerçants et artisans) a pris le relais; elle est capable d'organiser des violentes manifestations de rue, mais son influence électorale est encore très faible. Les candidats des organisations représentatives, CNPF et CGPME, attirent plus de 90 % des suffrages exprimés, ce qui rappelons-le, ne fait pas plus de 20 % des électeurs.

Dans le collège électoral des employeurs, des différenciations existent. La palme du civisme revient au grand patronat de l'industrie et l'indifférence aux élections est la plus grande parmi les petits commerçants. En d'autres termes, tous les patrons n'ont pas la même culture démocratique et la même représentation de l'engagement. Les grands patrons de l'industrie, en votant, manifestent leur attachement et leur intérêt pour les organisations patronales et pour des institutions où ils peuvent avoir des responsabilités collectives. Mais ce noyau restreint n'est quand même pas unanime. Dans ce groupe, il y a encore un patron sur deux qui a la même conduite que la plupart des petits commerçants de quartier.

L'analyse des pratiques électorales confirme l'hypothèse traditionnelle d'organisations patronales qui sont fortifiées quand les chefs d'entreprise se sentent menacés. Faut-il en déduire que peu de patrons souhaitent leur conférer un rôle qui ne soit pas exclusivement défensif? Par contre on ne retrouve pas dans le monde patronal l'évolution qui avait été observée par Gérard Adam<sup>1</sup> dans la représentation des salariés, à savoir que l'électeur y remplaçait l'adhérent car l'érosion électorale des grandes centrales syndicales était loin d'avoir la même ampleur que la chute de leurs adhérents. Quand l'influence n'est plus qu'électorale, elle tend à transformer le syndicalisme, mouvement d'abord associatif fondé sur la participation directe de ses membres en acteur politique. Au vu de la faiblesse traditionnelle et persistante de la participation électorale chez les employeurs, à l'exception des années 70, on ne peut pas dire que les organisations patronales soient devenues des acteurs politiques. Auraient-elles préservé beaucoup mieux que les syndicats leur dimension associative? Il y a une crise de l'électorat patronal, mais il n'y aurait peut-être pas de crise de l'adhésion et du militantisme.

---

<sup>1</sup> G. Adam, *Le pouvoir syndical*, op. cit.

### **3. STABILITE ET TRANSFORMATION DE LA REPRESENTATIVITE.**

Notre enquête auprès des responsables d'UPI ou de syndicats et de fédérations professionnelles a un caractère nettement exploratoire<sup>1</sup>. Toutefois, l'unanimité de certaines réponses plaide en faveur d'une généralisation possible de quelques résultats.

En tout premier lieu, et le lecteur ne s'en étonnera pas, la représentativité des organisations patronales dépend fondamentalement du secteur d'activité, de l'effectif et du chiffre d'affaires de l'entreprise. On adhère d'autant plus à un syndicat patronal que l'on est dans l'industrie, qu'il y a beaucoup de salariés dans l'entreprise et que le chiffre d'affaires est élevé.

En d'autres termes, si on évalue la représentativité des organisations à partir du nombre des entreprises adhérentes par rapport aux entreprises potentiellement adhérentes, on dépasse rarement des taux de 50 % ; par contre, les taux sont beaucoup plus élevés si l'on prend en compte le nombre de salariés des entreprises adhérentes par rapport au nombre de salariés entrant dans le champ de la représentation de l'organisation.

L'UIMM, par exemple, à travers ses chambres syndicales départementales, affine 18 000 entreprises sur 40 000. Son taux de représentativité est de 45 % ; la Fédération des entreprises de propreté a un taux de 19 % ; le groupement interprofessionnel lyonnais de 58 %, l'Union patronale des Landes de 27 % ou celle de Meurthe et Moselle de 11,96% . Les différences sont considérables d'une instance à l'autre. Deux secteurs d'activité sont même syndiqués à près de 100 % : l'industrie pharmaceutique et l'hospitalisation privée. Ce résultat remarquable tient à deux facteurs : la concentration des entreprises entraînant une quasi-élimination des toutes petites entreprises et la structure corporatiste de deux professions liées à l'Etat et à la gestion de la Sécurité sociale. On a souvent écrit, à tort, qu'il y avait une quasi-obligation d'adhérer dans l'industrie du bâtiment et des travaux publics parce que les organisations patronales y géraient la caisse des congés payés à laquelle effectivement toutes les entreprises sont tenues de cotiser. En fait, l'adhésion à la FNB et aux syndicats départementaux est libre, la perception des cotisations à l'organisation patronale est séparée de la perception des

---

<sup>1</sup> L'étendue et la composition de notre échantillon sont précisées en annexe

charges qui alimentent la caisse des congés payés. Il y a d'ailleurs deux organisations qui se disputent la représentation des petits entrepreneurs : la FNB, membre du CNPF et la CAPEB, membre de l'UPA.

La FEP qui a un taux de syndicalisation de 19 % nous déclare aussi que ces 19 % d'entreprises font 65 % du CA de la branche. La Fédération SYNTEC qui est composée de quatre chambres syndicales rassemblent 700 groupes et sociétés françaises spécialisés dans la conception et la commercialisation des services intellectuels destinés aux entreprises ne donne pas d'information sur son taux de syndicalisation, mais avance qu'elle représente 50 % de l'activité de conseil en France (en CA), les deux tiers du CA des SSII, plus de la moitié des effectifs de l'ingénierie et près de 50 % de la formation professionnelle.

Autre exemple encore, dans la Moselle, l'UPI représente 7 % des entreprises de moins de 10 salariés, mais 60 à 70 % des entreprises de plus de 100 salariés. Dans la Vienne, l'UPI représente 86 % des salariés de l'industrie, 18 % du commerce et 25 % des services. A Saint Etienne, l'union patronale représente 20 % des entreprises et 60 % des salariés. Une enquête conduite auprès de 32 UPI a montré que celles-ci représentaient 16% des entreprises de leur circonscription géographique, mais ces 16% employaient 47% des effectifs salariés.

Les valeurs absolues diffèrent beaucoup d'un syndicat à l'autre de telle sorte qu'un taux moyen de syndicalisation au CNPF me semble très difficile à déterminer.

La syndicalisation des entreprises de moins de dix salariés est probablement du même ordre que celle des salariés : elle est très faible et elle est légèrement inférieure à 10%. L'intuition qui s'appuie sur les témoignages des permanents des syndicats beaucoup plus qu'une comptabilisation difficile à faire nous conduit à cette évaluation que nous proposons avec réserve. Quant à la représentativité du CNPF, si elle est calculée à partir du chiffre d'affaires et des salariés des entreprises adhérentes, elle dépasse probablement les 50 %. Ces chiffres donnent ainsi raison aux dirigeants du CNPF qui prétendent effectivement rassembler la majorité de l'activité économique et à ceux qui affirment - à la CGPME ou parmi les petits patrons - que le CNPF représente les "gros", les "groupes", les "grandes sociétés", Paris contre la province car les sièges sociaux des grandes entreprises sont aussi situés très majoritairement à Paris.

Cette proposition nous semble d'autant plus vraie que bien des responsables d'organisations patronales ont décidé - formellement c'est dans leurs statuts ou informellement - de léguer à la CGPME ou d'abandonner à leur isolement les petites entreprises de moins de dix ou de moins de 20 salariés. Il entre parfois dans cette orientation un peu de mépris ou de hauteur - dans le fond, elles ne comptent pas et on ne peut pas compter sur elles. La bonne raison de cette orientation est aussi instrumentale. Les petites entreprises payent de faibles cotisations ; par contre elles augmentent la charge de travail des organisations sans leur apporter les ressources correspondantes.

Au cours des quinze dernières années, la représentativité et les activités des organisations patronales ont changé, en raisons des deux phénomènes suivants. La crise économique et la transformation des structures de production d'une part, la signification même qui est donnée à l'adhésion d'autre part.

### *L'impact des changements économiques*

De la même manière que la crise du mouvement ouvrier doit être attribuée, en partie, à la disparition des emplois industriels et à la diminution du poids des grandes entreprises, ces deux évolutions ont eu aussi des effets directs sur les organisations patronales. Même s'il n'y a pas un mouvement de désyndicalisation que tous nos interlocuteurs, presque unanimement ont affirmé, le recul de l'emploi industriel et l'augmentation du nombre de petites et moyennes entreprises au détriment des grandes ont eu un effet mécanique sur les ressources des organisations patronales. Entre 1982 et 1990, il y a eu 500 000 emplois perdus dans l'industrie et 180 000 dans le bâtiment où les taux de syndicalisation étaient les plus forts. La création d'emploi dans le secteur tertiaire (presque deux millions) n'a pas compensé la diminution globale des ressources, car des fonctionnaires plus nombreux, des salariés de petites entreprises de services en augmentation ne relèvent pas souvent d'entreprises qui cotisent au CNPF. Pour les grandes fédérations professionnelles de l'industrie et pour les unions patronales territoriales s'appuyant sur l'adhésion d'entreprises et de syndicats de l'industrie, les ressources ont presque toujours fléchi au cours des dix dernières années, la reprise de 1988 à 1990 étant effacée par la rechute de 1991 à 1993. On regrette encore de ne pas donner d'indications chiffrées. Nous nous appuyons sur les réponses générales que nous ont données nos interlocuteurs. Du moins les déficits accumulés au CNPF en 1987, puis le retour en 1994 du déficit sont, au moins, un indicateur de ces difficultés, à moins que les dépenses n'aient pas été maîtrisées.

Insistons sur les changements dans les tailles des entreprises. Lorsque régnait presque unanimement la croyance en la concentration inéluctable des entreprises et en la nécessité de structurer les activités économiques autour de quelques groupes ayant une dimension mondiale, l'attention qu'on portait dans les organisations patronales à l'égard des petites et moyennes entreprises pouvait avoir une dimension surtout psychologique. Pierre de Calan, dans ses recommandations visant l'évolution et le perfectionnement des organisations patronales pouvait ainsi écrire : "En réponse à ces besoins particuliers des petites entreprises, l'ensemble du dispositif patronal doit apporter des attentions psychologiques et de vocabulaire (comme celles que l'on réserve dans une famille unie à ceux qui souffrent de difficultés, de faiblesses ou de complexes)"<sup>1</sup>. Aujourd'hui, c'est la

---

<sup>1</sup> Pierre de Calan, *op. cit.*, p. 34. Pour être juste, ajoutons que P. de Calan faisait publier en 1977 un ouvrage *-Le patronat piégé*, Paris, La Table ronde - où il écrivait : "Dans la mesure, ensuite, où

représentativité et la légitimité du CNPF qui sont en cause si les petites et moyennes entreprises ne se syndiquent pas davantage, à moins que s'instaure un partage concerté de la représentativité entre la CGPME qui aurait le monopole des moins de 500 et le CNPF des plus de 500. Malgré les bonnes relations qui existent entre les deux confédérations patronales, il n'est guère envisageable de prévoir à moyen terme ce changement.

**Répartition des entreprises industrielles par taille en 1974 et en 1991**  
(en pourcentage)

Taille	1974			1991		
	Nombre	Effectif	Ventes	Nombre	Effectif	Ventes
10-19	27,1	2,7	2,1	37,4	6,3	4,1
20-49	35,7	8,2	6,5	36,3	13,7	9,5
50-99	15,2	7,7	6,5	11,7	9,9	7,5
100-199	9,0	9,0	7,4	6,2	10,2	8,3
200-499	6,4	14,0	12,6	4,0	14,3	13,5
500 et +	4,2	57,6	61,6	2,2	44,8	56,1
Non clas.	2,3	0,8	3,2	2,2	0,8	0,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

N.B. Dans l'effectif des salariés, la part des + de 500 a régressé de 12,8 points, dans le volume des ventes de 5,5 points.

Sources : Les chiffres clés de l'industrie, Ministère de l'Industrie, DGSI-SESSI/1993/1994, Dunod.

La syndicalisation des PME est en même temps plus aléatoire, non seulement parce que les structures de la production changent, mais aussi parce que la flexibilité, la précarité, l'instabilité des entreprises gagnent du terrain. Les très petites entreprises et les PME sont moins pérennes que les grandes. C'est là qu'on y observe le plus grand nombre de créations d'entreprises car une grande entreprise c'est généralement une ancienne PME qui a grossi et il est bien difficile de créer ex nihilo une entreprise de 100 personnes ou de 500. Mais beaucoup de nouvelles entreprises ne tiennent pas leurs promesses. Les défaillances sont nombreuses. Ainsi, pour les entreprises créées en 1987, une très petite entreprise sur deux n'a pas passé le cap des cinq années et une PME sur

---

**l'existence des grands groupes est souhaitable ou inévitable, ne jamais accepter que les problèmes généraux de l'entreprise soient identifiés avec les problèmes spécifiques aux affaires les plus importantes. S'astreindre, dans la définition et la présentation des points de vue patronaux, à toujours se situer au niveau de l'entreprise moyenne, provinciale, personnelle ou familiale", p. 57.**

trois<sup>1</sup>. Si les salariés à statut précaire se syndiquent peu, les entreprises précaires ont aussi le même comportement.

Les organisations patronales doivent changer leur structure pour prendre en compte les transformations du tissu économique. La stabilité de leur représentativité ne devrait pas masquer l'importance de ce défi sur lequel nous reviendrons dans le prochain chapitre.

### *Le client se substitue à l'adhérent*

Si les syndicats français de salariés n'ont jamais eu beaucoup d'adhérents, il faut en chercher une des raisons dans leurs idéologies collectivistes, les attitudes héroïques et romantiques de leurs militants, mais aussi dans le droit français du travail qui ruinait ou interdisait toute pratique syndicale consistant à réserver aux seuls adhérents les bénéfices de l'action collective. Le closed shop qui consiste à réserver des emplois aux seuls syndiqués et à obliger les employeurs à licencier les travailleurs qui ne se syndiquent pas n'a toujours eu en France qu'un rôle mineur et clandestin, sauf chez les dockers et les ouvriers du livre. Le militant syndical se targue d'oeuvrer pour tous, syndiqués et non syndiqués et de ne favoriser personne, surtout pas ses adhérents. Bien qu'issue des mutuelles du XIXe siècle, le syndicalisme français réformiste ou révolutionnaire, anarchiste ou marxiste, ou encore du premier tiers de ce siècle ne voulait faire appel qu'à la conscience de classe du prolétariat et non à l'intérêt individuel du prolétaire. Il ne faut donc pas s'étonner qu'il ait toujours été minoritaire. De manière quelque peu abrupte, F. Amadiou pouvait écrire : "Les déboires et les succès des syndicats se comprennent fort bien sans qu'il soit besoin d'évoquer une évolution des valeurs ou l'apparition de salariés aux valeurs différentes (jeunes, femmes, employés de bureau, etc.). De même est-il inutile d'attribuer aux directions et aux pratiques syndicales une responsabilité qu'elles n'ont pas. En effet des adhésions massives aux syndicats ne se font nullement par l'effet d'attraction des idéologies syndicales mais par les gains individuels qu'ils procurent à leurs membres"<sup>2</sup>. Ces services individuels rendus aux seuls adhérents, c'est ce que Mancur Olson appelle des "incitations sélectives"<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Jacques Bonneau, "La création d'entreprises, source de renouvellement du tissu des PME", *Economie et statistique*, n° 271-272, 1994, p. 25-35. Tout ce numéro de la revue est consacré aux PME.

<sup>2</sup> J.F. Amadiou, "Une interprétation de la crise du syndicalisme, les enseignements de la comparaison internationale", *Travail et emploi*, n° 42, 4-1989, pp. 46-59.

<sup>3</sup> M. Olson, *Logique de l'action collective*, op. cit.

Comme les organisations patronales, disons-le sans ironie, n'ont jamais eu d'idéologies collectivistes, elles attribuaient forcément plus d'importance à l'individualisme et à l'utilitarisme des chefs d'entreprise, elles n'ont jamais pensé leur action en excluant tout avantage individuel réservé à leurs adhérents. Bien au contraire, le service rendu à l'entreprise cotisante a depuis toujours structuré l'action des organisations patronales. La cotisation n'a jamais été seulement un coût supporté par les entreprises pour faire vivre une action collective qui procure des bien collectifs profitant à tous, y compris aux non-adhérents. Ce serait le cas si les organisations patronales ne visaient que la réduction de la taxe professionnelle ou des charges sociales, leur influence dans la gestion de la Sécurité sociale ou le système de formation professionnelle. En fait, une grande part des ressources humaines et matérielles rassemblées, grâce aux cotisations de leurs membres, par les organisations patronales servent à rendre des services individuels aux seuls adhérents.

La syndicalisation est massive ou minoritaire, les organisations ouvrières ou patronales sont peu représentatives ou très représentatives en fonction de leur volonté et de leur capacité à intégrer cette dimension du service individuel dans leur action. Comme les organisations patronales n'ont jamais eu de réserves psychologiques et idéologiques à prendre en compte cette dimension utilitaire de l'adhésion et comme elles ont pu en même temps percevoir des cotisations relativement élevées leur permettant de rendre des services performants, on comprend pourquoi le taux de syndicalisation y a toujours été élevé et pourquoi la crise générale et culturelle de l'action collective et associative ne les a pas frappées avec plus de force.

Nos interlocuteurs nous ont rappelé ce fondement de l'adhésion : " la cotisation est un investissement qui exige un retour d'investissement" ou bien "les chefs d'entreprise adhèrent parce que l'organisation leur rend leur cotisation." Ils ont, presque tous, insisté sur le rôle prédominant acquis par l'utilitarisme dans l'adhésion. "C'est le service qui est de plus en plus la motivation de l'adhésion", nous a-t-on répété maintes fois. Ou bien encore, de manière plus catégorique : "Le militantisme patronal n'existe plus. Notre orientation, c'est bien de demander aux chambres syndicales de penser aux services", nous déclare un responsable fédéral. Osons ce néologisme : les chefs d'entreprise instrumentalisent leur organisation si l'on en croit ce délégué général qui nous déclare : "Il n'y a plus de militants patronaux. Les patrons adhèrent pour les services. Et quand ils nous consultent, ils le font en même temps à la chambre de commerce ou auprès d'un conseil juridique privé". On ne peut plus alors parler d'adhérents à l'organisation patronale, il vaut mieux parler de clients ou de consommateurs de l'organisation

patronale. Si cette évolution est profonde, alors on peut bien parler d'une transformation importante du sens de l'action collective patronale et des missions des chambres syndicales.

Quels sont ces avantages et ces services individuels proposés par les organisations? Rappelons tout d'abord qu'il y a une incitation fiscale à l'adhésion puisque la cotisation à l'organisation patronale donne lieu à déduction sur les bénéficiaires imposables tout comme le tiers de la cotisation des salariés à leurs syndicats est déduite du revenu imposable. Ce financement indirect des pouvoirs publics ôte un peu d'autonomie aux syndicats de salariés et aux organisations patronales car le Parlement peut y renoncer ou le gouvernement peut imposer des conditions pour le maintenir.

En second lieu, les chefs d'entreprise ont l'obligation de cotiser à une organisation patronale (professionnelle ou interprofessionnelle, CNPF, CGPME ou UPA) s'ils veulent bénéficier de deux types d'assurance : la GSC et ASTRE. La première - Garantie sociale chômage - proposée par GAN assurances, permet aux patrons qui auraient déposé le bilan de leur entreprise, et qui ne retrouvent pas immédiatement un emploi et une activité rémunérée, de percevoir des prestations non imposables pendant une durée maximale de deux années. Près de 25 000 chefs d'entreprise auraient souscrit à cette assurance-chômage. Il est piquant de constater que le responsable de cette activité dans le groupe GAN est l'actuel président de la CGC, Marc Vilbenoit. ASTRE est une assurance-transmission qui facilite et défiscalise la dévolution et la transmission de l'entreprise et du patrimoine.

En troisième lieu, les organisations patronales ont intégré dans la définition formelle et officielle de leurs objectifs et missions l'importance du service. C'est ainsi que les chambres syndicales de la métallurgie ont trois grandes vocations : 1. rassembler, représenter, valoriser et défendre les entreprises ; 2. agir au nom de ses entreprises adhérentes et négocier pour elles ; 3. être "au service quotidien des entreprises dans toutes les étapes de leur vie", c'est-à-dire aider l'entreprise à appliquer les dispositions législatives et réglementaires, gérer au mieux ses ressources humaines, surmonter et gérer les conflits éventuels, assurer la transmission de l'entreprise, encourager les échanges et les partenariats entre adhérents<sup>1</sup>. Toutefois, la logique du service individuel aux entreprises ne doit pas être exclusive. L'UIMM tient à préciser que "la cotisation versée à

---

<sup>1</sup> Nous reprenons ici le document édité par l'UIMM, *Missions et compétences des chambres syndicales de la métallurgie*. La liste n'est pas exhaustive. Elle est illustrative.

la Chambre syndicale représente un investissement - qu'il est logique de vouloir rentabiliser -" mais aussi un engagement de solidarité dans une structure dont le mode de fonctionnement est le reflet fidèle de la vie des entreprises"<sup>1</sup>.

Dans la charte de progrès destinée aux UPI, servir est un des huit critères de l'action qui est formulée à côté de rassembler, animer et impliquer, communiquer et échanger, mandater, maîtriser, influencer, financer. Comment l'impératif du service est-il défini? "Le service à l'adhérent, lit-on dans la brochure<sup>2</sup> est le fondement de la vie institutionnelle... L'évolution récente montre que l'entreprise se retrouve plus volontiers au sein d'une organisation lorsqu'elle la perçoit comme immédiatement utile. A l'origine, lié à l'application du droit du travail, le service s'est étendu aux aspects économiques, fiscaux, financiers de la vie de l'entreprise. L'UPI évolutive dans sa démarche de progrès doit donc être à l'écoute de ces besoins différenciés". Deux précisions sont ensuite apportées qui nous montrent à la fois la présence d'une orientation importante et les problèmes qu'elle soulève. "Un certain type de services constitue la contrepartie d'une cotisation versée et l'union patronale doit distinguer avec la plus grande précision ce qui relève du "forfait" et ce qui correspond à une prestation rémunérable dans une relation client-fournisseur". Mais cette distinction est-elle possible et ne dépend-elle pas d'abord des cotisations exigées et des ressources prévisibles des UPI ? Invitée à créer des sociétés de services, on lit ensuite que "l'union patronale doit être attentive à ne pas développer des services qui ressortiraient du secteur tertiaire marchand et institutionnel, avant d'avoir étudié les moyens de l'y associer". On comprend bien pourquoi les organisations patronales sont poussées à ne pas concurrencer le secteur marchand puisque les patrons sont généralement convaincus qu'il offre des garanties d'efficacité et de qualité supérieures à une activité associative et non lucrative. Et davantage encore, il est difficile qu'une organisation patronale développe une activité qui entrave le propre développement de ses adhérents. Ainsi la création d'un service marchand se justifierait, presque exclusivement, quand les entreprises n'ont pas la possibilité dans leur environnement immédiat de trouver ce service. Dans la Dordogne ou la Lozère où il n'y a pas beaucoup de conseil en recrutement ou de services de traduction de langues orientales, la vocation du syndicat professionnel ou de l'union patronale serait de se substituer à ce marché défaillant. Mais en créant ce service, ne décourage-t-on pas ensuite tout entrepreneur

---

<sup>1</sup> Ibid, p. 10

<sup>2</sup> *Charte de progrès pour les Unions patronales interprofessionnelles départementales et locales*, CNPF, mars 1990, édition 1992, p. 8.

intéressé au développement de cette activité ? En d'autres termes, la frontière entre le service légitime et le service illégitime n'est pas facile à tracer.

Au sein du patronat où chaque structure est jalouse de son autonomie et veut préserver d'abord son propre développement, le nombre et la qualité des services offerts est enjeu de la concurrence interne. Au sommet du CNPF, on dit ne pas craindre la concurrence de la CGPME parce qu'elle n'offre pas de services performants aux entreprises, mais la croissance de la CGPME dans un département doit être attribuée à la faiblesse des services offerts par l'Union patronale rattachée au CNPF. Entre les syndicats professionnels et l'union patronale interprofessionnelle, ce sont les services rendus par l'un ou l'autre qui leur donneront autonomie et influence. Beaucoup de chefs d'entreprise ignorent l'existence même de l'union patronale interprofessionnelle parce qu'elle ne rend aucun service. C'est le syndicat professionnel qui a un rôle hégémonique allant jusqu'à s'ouvrir, comme il arrive assez souvent avec les chambres syndicales de la métallurgie, à des membres correspondants, c'est-à-dire des entreprises qui ne relèvent pas de la profession, qui peuvent toutefois adhérer au syndicat de la métallurgie parce qu'elles y trouvent des services que ne leur donnent ni l'UPI, ni leur syndicat trop faible ou bien sans structuration territoriale.

En quatrième lieu, l'appropriation de cette orientation vers le service est très variable et nous avons observé une gamme de situations très diverses. A une extrémité du continuum, des UPI se transforment en entreprises de conseil ou de consultation, affirmant qu'elles ont dépassé le faux problème de la concurrence avec les services marchands. L'Union patronale de la Métropole Nord (Marcq en Baroeul, Lille, Roubaix, Tourcoing) l'UPMN est une association 1901, mais son bureau s'appelle directoire et son conseil d'administration, conseil de surveillance. L'UPMN prélève des cotisations, mais leur montant va dépendre des services demandés par les entreprises tout comme une société d'assurance fait varier ses demandes de règlements en fonction des besoins de ses clients. Les besoins de sa clientèle patronale, l'UPMN a cherché à les connaître par des études de marché en les classant en quatre catégories :

- centré sur une optimisation interne	27 %
- fuite en avant commerciale	15 %
- stratège et innovante	27 %
- en voie de redressement	35 % <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Il s'agit des résultats de l'enquête de 1994.

Ainsi, m'explique-t-on, "quand vous nous demandez quelle est notre représentativité, vous raisonnez en termes politiques tandis que nous raisonnons en parts de marché." Cependant l'UPMN ne veut pas fonctionner comme une entreprise qui offre des services à des clients qui lui sont extérieurs. Elle les intègre, au contraire, dans son fonctionnement car l'UPMN souhaite que les entreprises s'approprient la gestion des services en définissant elles-mêmes leurs besoins, en cherchant des coopérations utiles, en trouvant des compétences nécessaires. L'UPMN apporte le conseil, la logistique, les réseaux plutôt qu'un produit fini ou un service emballé. Elle ne cache pas qu'elle concurrence les entreprises de services présentes sur le marché et qu'elle enfreint les principes de l'action collective patronale. Ce débat ne l'intéresse pas, elle le croit obsolète car elle considère qu'elle l'a dépassé car son mode de fonctionnement représente l'avenir ou le nouveau sens qu'il faut donner à l'action collective patronale. L'UPMN veut être une organisation pionnière, voire utopique qui crée de l'échange, des réseaux, de la flexibilité et de l'aide en évitant de créer des groupements ou des pôles qui veulent d'abord élever des murs, tracer des frontières, se suffire à eux-mêmes. A l'UPMN on ne souhaite pas seulement favoriser la communication entre les chefs d'entreprise du secteur privé, on a aussi l'ambition de mêler patrons du privé et patrons du public, fonctionnaires, chercheurs et le monde de la culture.

A l'autre extrémité du continuum, l'UPI ne rend qu'un service individuel minimum, sous la forme quasi exclusive de la transmission d'informations juridiques venues du CNPF et de conseils pratiques transmis par téléphone, aux quelques adhérents directs qui n'ont pas un syndicat professionnel local pour leur rendre le service de proximité dont elles ont besoin. C'est la chambre syndicale de la métallurgie qui est le pôle dynamique de l'action patronale locale qui offre alors une gamme de services économiques et sociaux: formation, aide au financement d'investissements, conseil en management, conseil juridique.

Même si des distinctions juridiques et comptables sont établies, l'action patronale territoriale tend parfois à se fondre dans un réseau d'activités gérant le logement, la médecine du travail, le placement des handicapés, la formation professionnelle qui mobilisent bien plus les permanents que la fonction de représentation du patronat qui, de fait, est complètement instrumentalisée.

Enfin les fédérations nationales informent, forment, conseillent leurs adhérents. Nombreuses sont celles à qui l'Etat a délégué le monopole de la collecte de l'information statistique. Ce qu'on attend d'elles, c'est peut-être beaucoup moins le service que le

lobbying, la pression auprès des administrations compétentes, des cabinets ministériels, du Parlement ou des commissions de Bruxelles.

Ainsi tend à s'instaurer une certaine forme de division du travail. Les UPI et les syndicats locaux rendent les services de proximité, le conseil qui est bien adapté parce que les entreprises sont connues dans leurs particularités et leur contexte par les permanents et les responsables des instances patronales. Aux instances parisiennes des groupements professionnels, il est demandé une capacité de pression sur les pouvoirs publics pour annuler, retarder, changer, proposer des dispositions réglementaires, techniques, financières qui confortent l'action des entreprises.

#### **4. Y a-t-il encore des militants patronaux ?**

Le syndicalisme patronal a toujours eu un taux d'affiliation élevé parce qu'il a été un syndicalisme de services. Il a pu enrayer une chute du nombre de ses adhérents parce qu'il a renforcé, au cours de ces dernières années, le service individuel à ses adhérents qui sont devenus d'abord des clients. Cependant il doit aussi construire un intérêt commun pour avoir une identité propre et une influence sur la dynamique économique, sociale et politique. Il procure aussi des biens collectifs à ceux qu'il représente. Si les chefs d'entreprise ne se comportaient qu'en clients, le pourrait-il ?

On peut, bien sûr, envisager deux hypothèses. Soit la reprise de la thèse traditionnelle de K. Marx selon laquelle les patrons n'ont pas besoin d'une action collective qui leur soit propre puisque "le gouvernement moderne n'est qu'un comité qui gère les affaires communes de toute la classe bourgeoise"<sup>1</sup>. Soit une bureaucratisation totale de l'action collective patronale déléguée à des permanents d'organisations qui définiraient l'intérêt commun et auraient l'autorité sur le patronat. Il faut bien sur repousser ces deux hypothèses même si on doit observer que l'Etat tend à se substituer à l'action collective patronale quand elle est défaillante ou bien qu'on ne peut pas non plus ignorer les tendances à la bureaucratisation de toute action collective.

##### **4.1. Le parcours patronal.**

Ce sont encore des chefs d'entreprise qui dirigent les organisations patronales. Il y a toujours des militants patronaux, mais notre enquête ne nous permet pas de conclure à

---

<sup>1</sup> K. Marx, "Le Manifeste communiste" in *Oeuvres*, tome I, La Pléiade, Gallimard, 1965, p. 163.

la stabilité ou à la diminution de leur nombre. Ce qui semble sûr, c'est qu'il n'y a pas une augmentation significative du militantisme patronal. On nous a affirmé qu'il "y avait de moins en moins de militants" ou de "chefs d'entreprise qui s'investissent" ; mais d'autres interlocuteurs nous ont dit que "les patrons ont le sens de la responsabilité collective et qu'il y a beaucoup de gens désintéressés".

Cependant, le militantisme est de moins en moins spontané. Les organisations patronales doivent le produire. Un président d'un syndicat professionnel territorial comprenant 283 membres nous expliquait : "Nous avons trois types d'adhérents : les purs utilitaristes (environ les deux tiers) ; ceux qui ont un engagement réduit (ils viennent une fois par an à l'assemblée générale) ; enfin les militants de plus en plus rares (en fait nous sommes six sur 283 et pour remplacer quatre membres du CA, il faut aller à la pêche)".

Dans les organisations de salariés, il y a trois types de relations au mouvement syndical : l'électeur, l'adhérent-cotisant, le militant. Dans le mouvement patronal, la trilogie serait plutôt : le client, l'adhérent-agiste<sup>1</sup>, le militant. Nous faisons l'hypothèse qu'il existe deux cercles qui se recoupent peu: celui des clients et des abstentionnistes; celui des électeurs, des adhérents et des militants. Cette hypothèse n'a cependant pas été vérifiée. Elle exigerait une enquête spécifique, assez lourde.

Un président d'union régionale nous définit alors la tâche à accomplir : "Le patron, c'est d'abord un client de son organisation professionnelle qui lui apporte des services. Puis le client doit être transformé en adhérent, enfin l'adhérent en militant".

Quels sont les facteurs qui vont contribuer à cet engagement militant et quels sont ceux qui vont être dissuasifs ?

Le secteur d'activité tout d'abord. Les industriels sont beaucoup plus attachés à l'action collective que les patrons du commerce et des services. On a ainsi une explication simple de la nature du syndicalisme patronal aujourd'hui, très marqué par le patronat de l'industrie, et de sa faiblesse - il a une plus faible emprise sur les activités montantes. Le témoignage d'un président d'UPI illustre parfaitement cette situation : "J'ai deux fils, nous dit-il, l'un dirigeant une papeterie, l'autre une entreprise d'informatique. Le premier

<sup>1</sup> Nous proposons ce néologisme pour désigner celui qui n'a pas d'autre participation que celle d'assister l'assemblée générale de son syndicat.

est inscrit dans le syndicalisme patronal, le second s'en désintéresse complètement".. L'insertion locale et territoriale des patrons-proprétaires serait en second lieu un facteur puissant de l'engagement. Une attitude individualiste, faite de repli sur l'entreprise, se rencontrera moins quand on sait que son développement - approvisionnement, infrastructure, clientèle - dépend d'un environnement proche. La croissance de la petite et moyenne entreprise est plus difficile au milieu du désert. Le militantisme et la nécessité de l'action collective sont aussi le produit de cette situation. A l'inverse, la centralisation des sièges sociaux, la transformation des entreprises locales en filiales ou en établissements d'un groupe européen et multinational, la présence éphémère des directeurs d'établissements dans ce territoire puisqu'ils sont cosmopolites et parce qu'ils ont un avenir qui doit les conduire à Londres ou à Francfort, tous ces ingrédients sont défavorables au militantisme. Tout va dépendre aussi de la politique suivie par la grande entreprise : elle peut inciter ses cadres à une grande mobilité et au seul patriotisme d'entreprise car la compétition est mondiale et les solidarités locales factices ou inutiles. Elle peut, au contraire, favoriser l'enracinement de ses cadres dirigeants, leur demander d'avoir un rôle actif dans le milieu patronal pour le transformer et pour le contrôler. Dans les deux cas, les cadres ont une marge de liberté qui est aussi notable : leur personnalité, leur culture, leurs perspectives propres détermineront leur participation à l'organisation patronale. Toutefois il faut insister sur une réalité qui a une grande généralité. Les organisations patronales sont affaiblies par la mobilisation que les entreprises exigent pour leurs dirigeants et tous leurs cadres, parce que les structures ont été allégées, parce que les marchés sont moins proches et il faut de plus en plus se déplacer, parce que la compétition est plus rude et qu'elle exige une attention soutenue. Pour animer une commission sociale, pour participer à un bureau, pour représenter le CNPF à la caisse d'assurance maladie ou à l'université, les organisations patronales peuvent moins compter sur les cadres d'un grand établissement et d'une grande entreprise adhérente au syndicat professionnel ou à l'UPI. Le temps des patrons-proprétaires, souvent présidents des associations, est aussi de plus en plus compté. Les entreprises familiales surmonteraient plus facilement cet handicap. Quand le père et le fils ou le gendre, deux frères et/ou soeurs ont en charge l'entreprise, l'un des deux pourra avoir une activité militante. Tant il est vrai que la délégation à un parent, la confiance qu'on lui accorde est plus naturelle, plus fréquente que celle que l'on peut donner au meilleur de ses cadres.

La carrière patronale a aussi son évolution spécifique. Tout entier absorbé par la création, la survie, la croissance, la réussite de son entreprise, "le nez dans le guidon" nous a-t-on souvent répété, le jeune chef d'entreprise est indifférent à l'action collective patronale. Puis, au bout d'un temps propre à chacun, il commence à souffrir de sa

solitude. "Le chef d'une PMI a peu d'interlocuteurs, nous explique un secrétaire général de syndicat ; son épouse, son expert-comptable, rarement un cadre. Alors il va à la chambre syndicale". Pour y chercher une certaine convivialité. Ce qui peut l'intéresser, c'est de rencontrer ses concurrents. De savoir ce qu'ils sont et comment ils pensent. Ou au contraire, il préférera l'UPI car il y trouve des chefs d'entreprise de tous les secteurs avec lesquels il peut plus facilement évoquer ses problèmes de trésorerie, de formation, de clientèle, d'investissements parce qu'il n'y a pas alors de compétition à craindre.

Grâce à l'action collective, il va pouvoir agir sur son environnement politique, syndical, social, éducatif et "non pas subir seulement les décisions qui le concernent". Mais plus encore, avec l'âge, il ne se satisfait pas de la réussite de sa seule entreprise, il cherche à obtenir la reconnaissance sociale de son action économique et il vise en même temps à un rôle dirigeant qui dépasse les frontières de son entreprise. La recherche de la notoriété et de la notabilité sont des motivations puissantes du militantisme patronal qui ne profitent pas toujours aux organisations patronales. Un mandat politique ou une présidence de chambre de commerce apportent plus de reconnaissance que le militantisme à la chambre syndicale de la métallurgie ou à l'Union territoriale.

Puis vient l'âge de la retraite. Peu à peu, on abandonne la direction réelle de l'entreprise, elle a été transmise à un fils, à un gendre, plus rarement à une fille ou bien elle a été vendue à un concurrent, à un fournisseur ou à un client. Le chef d'entreprise y a un rôle de plus en plus réduit ou formel. Cette nouvelle disponibilité tend à être comblée par un engagement plus vif dans le mouvement patronal. Et l'allongement de l'espérance de vie profite aussi aux patrons. Il y a ainsi de plus en plus de retraités parmi les militants patronaux. On y fait largement appel dans certains cas parce qu'il n'y a aucune réserve idéologique à leur utilisation, pour faire face aussi aux défaillances des chefs d'entreprise en activité. Dans d'autres cas, les syndicats limitent l'influence des retraités. "L'entreprise est un feu qui brûle, si on n'en est plus habité, on ne peut plus la représenter", nous affirme un délégué général d'UPI. Les retraités sont alors utilisés pour des engagements subalternes ou pour les deux ou trois années qui suivent leur éloignement de l'entreprise, jusqu'au moment où le feu sera éteint.

L'engagement dans le mouvement patronal, on y est aussi préparé et prédisposé par une formation, l'acquisition d'une culture, des croyances, une identité et des idées à défendre. Le passage par le Centre des jeunes dirigeants qui donne le sens de la responsabilité patronale, l'adhésion à une foi et la pratique régulière d'une religion, une philosophie altruiste contribuent incontestablement au militantisme. A la tête des

organisations patronales, il y a encore beaucoup d'anciens du CJD, beaucoup de catholiques ou de protestants pratiquants tandis que l'on a regretté la propension plus grande aujourd'hui des chefs d'entreprise à la spéculation et à l'hédonisme. La "nouvelle génération SICAV" préfère le ski, les îles Seychelles, le golf - "sida des organisations patronales"<sup>1</sup>, à l'austérité des commissions, de la représentation, des réunions de bureau des syndicats patronaux.

Dans la mesure où la pratique religieuse recule et où les idéologies ne sont plus aussi vives, ce sont encore des raisons de militer qui disparaissent. Des mouvements patronaux ont été aujourd'hui et peut être des viviers de militants. Quel rôle ont-ils aujourd'hui ?

#### **4.2. Des viviers de militants : Association des femmes chefs d'entreprise, Centre des jeunes Dirigeants, Centre français du patronat chrétien.**

Nous nous sommes intéressés à trois mouvements patronaux qui ont pour fonction manifeste de préparer à l'engagement patronal : le CJD, le CFPC et l'Association des Femmes chefs d'entreprise. Ce sont des membres associés au CNPF. Dans l'annuaire du CNPF où ils sont répertoriés, nous lisons que le CJD invite les jeunes dirigeants "à se préparer pour militer au sein de toutes les instances représentatives patronales" ; le CFPC souligne que ses membres ont la volonté de "prendre des initiatives dans les entreprises, les professions, les structures régionales, nationales et internationales au sein desquelles ils exercent leurs responsabilités" ; l'Association des Femmes Chefs d'entreprise insiste "auprès des adhérentes pour qu'elles prennent une part active dans les syndicats professionnels, dans les interprofessions, afin qu'elles obtiennent des sièges dans toutes les instances économiques".

L'enquête dans ces trois mouvements fut trop rapide. On tentera d'évaluer cependant l'orientation actuelle, l'audience et l'influence, leur contribution au militantisme patronal.

---

<sup>1</sup>"Nouvelle génération SICAV", "sida des organisations patronales" ne sont pas des expressions qui nous sont propres; nous les reprenons de nos interlocuteurs.

*L'Association des Femmes Chefs d'entreprise*

Le veuvage et l'héritage ont été longtemps les seules voies d'accès des femmes aux fonctions de chefs d'entreprise. C'est pourquoi les guerres ont été des périodes qui ont un effet d'accélération dans la promotion économique féminine. C'est ainsi qu'au lendemain de la seconde guerre mondiale "Madame Foinant, maître des forges, eut l'idée de regrouper les femmes qui s'étaient retrouvées chefs d'entreprise suite à la guerre"<sup>1</sup>.

Aujourd'hui, l'Association veut surtout représenter les femmes qui créent leur entreprise, mouvement qui s'affirme et prend de l'ampleur. Lors de leur cinquantième anniversaire, célébré à Paris le 3 avril 1995, qui a compté avec la présence d'Edouard Balladur, Jacques Chirac et Alain Madelin, l'association présidée par Christine Chauvet, devenue secrétaire d'Etat au commerce extérieur du premier gouvernement d'Alain Juppé, a publié un ouvrage, *Les femmes dans l'économie française*<sup>2</sup>. On y lit qu'il y a en France 514 000 femmes chefs d'entreprise, soit un patron sur quatre, que la France occupe la première place européenne pour le nombre de femmes chefs d'entreprise, que 28 % des entreprises créées en 1993 l'ont été par des femmes, et 30 % en 1994, soit 63.000 entreprises. Pendant toute la décennie 80, la part des femmes dans la population patronale a beaucoup progressé, de 32 % parmi les employeurs et de 15 % parmi les chefs d'entreprise sans salariés. Il n'y a pas beaucoup de femmes dans l'industrie, ce n'est pas une surprise, huit femmes chefs d'entreprise sur dix exercent dans le tertiaire (36 % dans les services aux particuliers, 34 % dans le commerce, 15 % dans l'hôtellerie-restauration). Dans la publicité, la communication, les services aux entreprises de manière générale, la présence féminine est remarquable. La société post-industrielle est beaucoup plus féminine que la société industrielle.

Paradoxalement les femmes créent leur entreprise parce que les entreprises ne leur donnent pas la place à laquelle elles ont droit. L'Association des Femmes Chefs d'entreprise fait remarquer qu'aucune des deux cents premières entreprises françaises n'est dirigée par une femme ; il n'y a que cinq femmes en 1990 parmi les 269 cadres dirigeants des vingt premières entreprises françaises ; en Amérique et en Grande Bretagne

---

<sup>1</sup> Plaquette de présentation de l'association.

<sup>2</sup> *Femmes chefs d'entreprise France 1945-1995, Les Femmes dans l'économie française*, Paris, NEP, 1995.

les femmes occupent environ 2 % des sièges dans les conseil d'administration des grandes sociétés. L'AFCE explique : "Glass ceiling. Le plafond de verre", concept et expression forgés au cours des années quatre vingts par les très radicales féministes américaines, passe pour l'une des émanations majeures du sexisme économique. La métamorphose désigne les entraves informelles, mais avérées par les statistiques, qui interdisent virtuellement aux femmes l'accès aux cimes hiérarchiques de l'entreprise. Soudés par une communauté de références socio-professionnelles - service militaire, grandes écoles, tradition d'un homme dans la fonction - ces messieurs seraient, sinon les promoteurs actifs, du moins les partisans passifs de cette règle non écrite. Ce qui est sûr : le plafond de verre n'est pas étranger à la progression du nombre de femmes chefs d'entreprise. Lassés de ne pouvoir concrétiser leurs vues et leur désir d'efficacité à un poste-clé, de plus en plus d'actives décident de ne plus se confronter à un plafond. Mais à leurs propres limites"<sup>1</sup>.

Plutôt à la tête de PME ou de TPE, la place des femmes dans la démographie patronale est importante (au moins le quart). Naturellement leur poids est plus réduit si l'on prend en compte les chiffres d'affaires ou les effectifs des entreprises qu'elles dirigent. Exclues du milieu des cadres dirigeants et des grands managers salariés, elles affirment tout naturellement leur appartenance au "patronal réel", celui qui prétend représenter, on le sait, la CGPME. Cependant, autre paradoxe, l'Association des Femmes Chefs d'entreprise se sent mieux intégrée dans le CNPF que dans la CGPME. Le machisme serait-il plus fort dans celle-ci que dans celui-là ? La présidente explique qu'elle a cherché un rapprochement avec la CGPME qui ne fut possible avec aucun des présidents, ni Léon Gingembre, ni René Bernasconi, ni Lucien Rebuffel. L'association a donc décidé de mobiliser ses adhérentes dans les instances du CNPF, sans être hostile à ce que ses membres prennent aussi des responsabilités quand c'est possible dans l'organisation concurrente.

Il y a donc une population de femmes chefs d'entreprise importante et en augmentation : un demi-million environ. Constatons cependant que l'association qui prétend les représenter est bien faible. Il y aurait trois mille adhérentes et trois mille sympathisantes (soit un taux maximum de 1,2 %). La cotisation n'est pourtant pas un obstacle à l'adhésion. Elle vient d'être fixée à 700 F et n'augmente que très légèrement avec la taille de l'entreprise (maximum 2 000 F). L'association se défend aussi d'être un club fermé et n'a pas l'ambition de proposer une doctrine économique, politique ou

---

<sup>1</sup> *Ibid*, p. 93.

anthropologique. C'est un syndicat interprofessionnel féminin. L'association n'a que peu de contacts avec la mouvance féministe. L'objectif quasi exclusif de l'association, c'est d'assurer la représentation des femmes chefs d'entreprise pour que l'égalité des sexes inscrite dans la constitution soit respectée et "de faire campagne pour informer les femmes chefs d'entreprise des fonctions qui leur sont ou leur seront ouvertes pour susciter, appuyer des candidatures dans les organismes professionnels et tous organismes d'Etat ayant à connaître des questions économiques" (art. 5 des statuts).

L'Assemblée générale de l'association fut, en 1995, presque toute entière consacrée à écouter les responsables des quarante délégations régionales faire le bilan de la présence des femmes dans les groupements professionnels ou les UPI du CNPF - rarement de la CGPME - ou bien dans les instances de représentation patronale : Comités économiques et sociaux régionaux, Chambres de commerce et tribunaux de commerce, conseils de prud'hommes, etc.

Le chantier est considérable puisqu'on ne trouverait, selon l'Association, que 4 % des femmes dans les instances de représentation du patronat. Les forces actuelles de l'association ne suffiront pas à rétablir l'égalité des sexes et il est difficile de penser qu'elle est le nouveau vivier du militantisme patronal. Toutefois, l'association se félicite de sa présence dans dix commissions du CNPF et enregistre aussi celle d'une femme, Martine Clément, présidente d'un groupement professionnel important - la FIM - et vice-présidente exécutive du CNPF en charge du problème des PME.

#### Le CFPC (Patrons et dirigeants chrétiens)

C'est aussi une des ambitions du CFPC que d'associer les femmes à la réflexion et à l'action des patrons chrétiens. Dans les sections de base du mouvement, les épouses (ou les maris, mais la situation n'existe pratiquement jamais) participent aux réunions mensuelles qui rassemblent une quinzaine de dirigeants d'entreprises, de toutes tailles, autour d'un conseiller spirituel. L'un des adhérents du CFPC, dirigeant d'une grande entreprise lyonnaise, a beaucoup insisté sur la nécessité de cette présence des épouses : "Ce sont elles qui font les carrières des hommes, nous a-t-il déclaré. Elles doivent tout supporter : notre poids qui est excessif avec tous nos repas d'affaires, notre mauvaise humeur parce que nous avons raté un marché ou parce que nous avons une grève, les clients ou les fournisseurs qu'on reçoit le samedi ou le dimanche". Le CFPC serait donc le lieu où les époux peuvent se parler, s'expliquer, se comprendre. Retrouver l'unité de leur vie spirituelle, de leur vie de couple et de leur vie professionnelle.

A l'inverse des syndicats qui se sont déconfessionnalisés (on évoque ici la transformation de la CFTC en CFDT), l'actuel CFPC est l'héritier direct d'un mouvement fondé le 3 janvier 1926 qui s'est nommé à l'origine la Confédération française des professions (CFP), prenant la suite de l'Union fraternelle du commerce et de l'industrie, fondée en 1891 par Léon Harmel, patron champenois, désireux de propager et de mettre en application l'encyclique *Rerum Novarum* d'une part, des syndicats professionnels catholiques patronaux réunis dans une union fédérale dirigée par Emile Dognin, fabricant de tulle à Calais, d'autre part. C'est pourquoi, lors de sa fondation, la CFPC voulait rassembler des personnes, "les catholiques employeurs, commerçants et membres des professions libérales" et des syndicats "composés des susdits employeurs et donnant leur adhésion à titre de groupement". La CFP avait ainsi à l'origine une fonction quasi syndicale d'autant plus forte que la CGPF était faible et peu représentative. Après 1936, quand la confédération générale de la production française se restructure, la CFP perd des adhérents ; il en sera de même après la création du CNPF. C'est en 1948 que la CFP change d'appellation et décide de se nommer le centre français du patronat chrétien. "Nous ne le dissimulerons pas : une obligation de plus naîtra pour les membres de cette aile marchante du patronat français, de faire honneur au nom plus ouvertement porté, à la devise qu'un seul mot évoque, au drapeau déployé dans le conflit social. Et cela non plus n'est pas pour faire fuir un Français, ni pour faire reculer un chrétien convaincu"<sup>1</sup>

En 1950, constatant la perte de 5 000 adhérents depuis 1944 alors qu'il en avait 11.000, le CFPC renonce à ses objectifs syndicaux pour devenir un mouvement de réflexion, de proposition et de formation. Depuis 1989, la dénomination officielle du mouvement est CFPC - Patrons et dirigeants chrétiens - dont le but est de "réunir les patrons, dirigeants d'entreprise et responsables économiques désireux de mettre en harmonie leur Foi et leur Action, d'aider à l'élaboration, d'approfondir la connaissance et la diffusion de la Pensée sociale chrétienne, d'en faire progresser l'application et le contenu par leurs recherches et leurs initiatives dans leurs entreprises et leurs professions". Managers salariés, cadres de direction, patrons propriétaires de tous secteurs d'activité économique, publics ou privés, en activité ou à la retraite peuvent être membres du CFPC.

---

<sup>1</sup> A.G. extraordinaire du 9/7/1948 cité par Mgr Poupard : Le CFPC fidèle au message de l'Eglise est porteur de son espérance, in *Professions et entreprises*, un cinquantenaire, n° 679, mars-avril 1976, n° 674, cf. p. 15.

Structures de l'adhésion<sup>1</sup>

Age des adhérents		Taille des entreprises		Fonction des adhérents		Secteur d'activité	
- 45 ans	19 %	- 10 salariés	24 %	PDG	49 %	Service public	5 %
45 à 54 ans	40 %	11 à 49	28 %	DG	19 %	Tertiaire	39 %
55 à 65 ans	28 %	50 à 200	16 %	Cadres direction	26 %	Ind. BTP Agr.	32 %
+ 65 ans	13 %	200 à 1 000	14 %	Autres cadres	6 %	Prof. libérales	12 %
		+ 1000	18 %			Autres	12 %

Au cours des années 70, le mouvement ne recrutait plus et vieillissait, le nombre d'adhérents était passé au-dessous de 1 000 en 1979. Le redressement fut lent dans la décennie 80 : 1 172 patrons avaient réglé leur cotisation en 1983. Depuis cette date, la croissance est devenue plus forte. Le mouvement comptait sur 1 555 adhérents-cotisants<sup>2</sup> en 1993 ; cette tendance à l'accroissement des effectifs et au rajeunissement ne fléchissait pas en 1994. Avec des sympathisants et les conjoints, les 175 sections du CFPC qui sont le lieu essentiel de rassemblement, de partage, de réflexion et d'action, regrouperaient 3 000 participants.

La structure de l'adhésion montre que le CFPC représente assez bien les âges, les types d'activités, la taille des entreprises de patronat français. Le CFPC est préoccupé par la trop faible proportion de patrons de très grandes entreprises et services publics dans ses rangs, mais son identité n'est pas du tout celle de la CGPME ou des Femmes Chefs d'entreprise, c'est-à-dire des petits patrons propriétaires de province. Le mouvement est bien implanté en Ile de France, en Rhône-Alpes et dans le Nord. C'est dans le sud du pays - PACA, Languedoc Roussillon - qu'il est le plus faible.

Le CFPC est un mouvement d'Eglise, qui s'adresse aux chrétiens, pas seulement aux catholiques, mais aussi aux protestants et aux orthodoxes : "Le CFPC est ouvert à

<sup>1</sup> Sources : *Annuaire CFPC, 1994-95*

<sup>2</sup> La cotisation annuelle s'élève à 2 500 francs.

tous les dirigeants d'entreprise qui acceptent le message de Jésus-Christ et cherchent un peu plus de sens à leur vie de patron".

La préoccupation de conversion personnelle, de ressourcement, de partage dans le petit groupe (environ 15 personnes) de la section fait l'attraction du mouvement. Combinée, il est vrai, avec les assises nationales et régionales, tous les deux ans, qui sont les moments forts rassemblant plus de la moitié des adhérents (1 100 personnes aux dernières assises nationales de Grenoble en 1994) au cours desquelles sont actualisées les orientations du CFPC.

Les propositions et les actions du CFPC sont plutôt inscrites dans le travail de commissions nationales. On en dénombre dix dont les intitulés indiquent bien les préoccupations actuelles des patrons chrétiens : avenir de l'entreprise moyenne et place de l'homme ; banque d'expérimentation qui recense les expériences réussies de préservation ou de développement de l'emploi dans les entreprises ; échanges entre générations ; éducation et éthique en entreprise ; international (le CFPC adhère à l'association internationale des patrons chrétiens - UNIAPAC) ; entreprise, travail et insertion ; famille ; responsabilité ; anti-corruption ; protection sociale.

Le CFPC s'est félicité des échos rencontrés par son action sur l'éthique et contre la corruption. Il a plus humblement reconnu que son influence sur les problèmes du travail, de l'emploi et de l'insertion est encore trop modeste.

Le CFPC informe l'Eglise catholique de l'état d'esprit des patrons et se réjouit qu'ait disparue la méfiance du clergé à l'égard des chefs d'entreprise, si forte au cours des années 70-80. Toutefois, l'ACO (Action catholique ouvrière) et le CFPC s'ignorent. Les contacts seraient réguliers et féconds avec la CFTC et le MCC (Mouvement des cadres chrétiens).

Tourné vers la conversion personnelle et spirituelle de ses membres, les aidant à transformer leurs pratiques professionnelles et managériales pour qu'elles s'intègrent dans une perspective chrétienne et évangélique, le CFPC accorde, au total, une très petite place à l'engagement et au militantisme patronal. Le CFPC ne propose pas à ses membres de formation et d'aide à leur adhésion et militance dans les groupements professionnels et interprofessionnels. En Rhône-Alpes, par exemple, les 24 sections du CFPC n'ont jamais été appelées à réfléchir sur leur engagement, à définir des objectifs et des priorités d'action dans les organisations patronales. Il est proposé au CFPC d'être "un levain dans

la pâte de l'entreprise et de la société"<sup>1</sup>, mais la transformation de l'action collective du patronat à travers les organisations qu'il s'est donné est un enjeu faible. Quand le CFPC fait le bilan de son action dans ce domaine, au cours des quatre années de présidence de Jacques Vial, on adroit au seul compte rendu suivant : "Les rencontres périodiques avec le président du CNPF et ses conseillers sont toujours riches d'écoute réciproque. Le lancement de notre Banque d'expérimentation sur l'emploi a suscité intérêt et attente. Notre président Jacques Vial a participé avec assiduité aux réunions de l'Assemblée consultative du CNPF, lieu très utile d'information pour nous"<sup>2</sup>.

La foi, l'éducation, la socialisation chrétiennes ont été et sont encore de fortes incitations à l'engagement. Aussi bien dans les syndicats de salariés et dans les organisations patronales. Il y a encore bien des catholiques pratiquants parmi les présidents et les responsables des mouvements patronaux. Dans l'annuaire du CFPC, on trouve encore quelques noms de responsables importants du CNPF comme Emmanuel d'André, PDG du groupe 3 Suisses et membre du conseil exécutif du CNPF, Pierre Bataille, PDG de Poclair, président de l'Union patronale de l'Oise et de la Picardie, Georges Guillaume, membre du conseil exécutif du CNPF et président de l'Union patronale régionale du Nord et du Pas de Calais, Jean-Marc Couilleaux, président de l'Union patronale régionale interprofessionnelle des Pays de la Loire, André Grubenmann, président de l'Union patronale des Yvelines, etc.. Par ailleurs, Michel Camdessus, directeur général du FMI est toujours invité aux manifestations du CJD ou de l'UNIAPAC. Il s'y exprime comme chrétien et il y fait des exposés importants qui nourrissent l'orientation et l'action de ces mouvements.

Cependant, la communauté patronale est moins croyante qu'elle ne l'était et la foi est vécue comme besoin et ressource spirituelle, beaucoup moins comme appel à transformer la société par des engagements collectifs temporels. Au cours de nos entretiens avec les responsables de groupements professionnels et les UPI, c'est la méconnaissance et le retrait du CFPC qui furent soulignés par nos interlocuteurs. Tout se passe comme si la vitalité récente du CFPC ne profitait pas à la dynamisation de l'action collective patronale.

---

<sup>1</sup> CFPC - 1990-1994, p. 9.

<sup>2</sup> Ibid, p. 13. La manifestation symbolique de la volonté de Jacques Vial, président du CFPC, d'intégrer les patrons chrétiens à l'Eglise plutôt qu'au monde, ce fut sa manière de décliner les objectifs du mouvement : PAPE, c'est-à-dire Prier, Agir, Parler, Ecouter. Jacques Vial fut d'ailleurs ordonné diacre. Son successeur, Etienne Wibaux a préféré SERVIR, c'est-à-dire Sens, Expérimentation, Responsabilité, Vérité, Innover, Réseaux.

Le CJD: Centre des Jeunes dirigeants

Les organisations patronales peuvent-elles alors compter sur la sensibilisation et la formation données par le CJD à ceux et celles qui le rejoignent. Beaucoup plus que le CFPC et l'Association des Femmes chefs d'entreprise selon notre enquête.

C'est le CFP et le catholicisme social qui engendreront le centre des jeunes patrons -CJP- (devenu CJD en 1968), créé en mai 1938 à Paris, à l'initiative de Jean Mersch qui en fut son premier président, porté sur les fonds baptismaux par Jean Lobstein, président du comité central de l'organisation professionnelle (CCOP) où se tient l'assemblée constitutive et par Auguste Detoef, carde dirigeant d'Alsthom, célèbre auteur des Propos de Barenton confiseur<sup>1</sup>. Jean Mersch fut président de la Jeunesse patronale catholique, une des branches de la CFP ; son grand père fut un compagnon d'Albert de Mun, apôtre du catholicisme social dans sa version corporatiste et son père militant du Sillon aux côtés de Marc Sangnier, autre grande figure du catholicisme social, plutôt favorable au contraire à l'intégration des ouvriers catholiques dans la CGT<sup>2</sup>

C'est pour se faire entendre de leurs aînés ou de leurs pères que les jeunes patrons créent leur propre association. L'intérêt qu'ils manifestent pour l'organisation professionnelle est affirmé dès la fondation. "L'idée primordiale dans les milieux patronaux est celle de l'organisation professionnelle dont on reconnaît la nécessité à un double point de vue : d'abord au point de vue économique où il faut limiter la concurrence, ensuite pour des raisons sociales et humaines, car il est éminemment souhaitable de refaire un cadre humain autour du travail"<sup>3</sup>.

L'orientation corporatiste et sociale est clairement affirmée dès l'origine. On comprend pourquoi les comités d'organisation et la Charte du Travail du régime de Vichy séduiront le CJP. Ne s'étant-il jamais engagé dans des actions de collaboration, le CJP n'est toutefois pas inquiété à la Libération et poursuivra normalement son action en

---

<sup>1</sup> Henry W. Ehrmann qui a écrit le premier ouvrage de référence sur le patronat français émaille tout son texte et tous ses chapitres d'extraits de l'ouvrage d'Auguste Detoef. "On fait tout avec de l'argent, excepté des hommes" inaugure la série des exergues. Quant au CCOP, c'était un lieu où des patrons essayaient d'innover dans l'ordre des politiques économiques et sociales à proposer et dans la manière de structurer l'organisation professionnelle.

<sup>2</sup> Sur le CJD, on s'est référé à Ph. Bernoux, *Les nouveaux patrons*, Paris, les Editions Ouvrières, 1974 et au magnifique album réalisé par le CJD lors de son cinquantenaire, *CJD 1938-1988, 50 ans qui ont changé l'entreprise*, Paris, Communica international, 1988.

<sup>3</sup> Ibid, p. 10.

mettant l'accent sur la formation des chefs d'entreprise, l'amélioration des relations humaines et sociales dans l'entreprise, le rôle de l'action collective patronale, la nécessité de la croissance économique pour "élever le niveau de vie des Français".

Après la guerre, explique Henry W. Ehrmann, "on avait établi que les patrons devraient adhérer au CJP entre vingt-cinq et trente-cinq ans, participer à la direction du groupe entre trente-cinq et quarante-cinq ans, après quoi ils abandonneraient le CJP pour "occuper des postes au CNPF, à la tête des grands syndicats et des grandes fédérations"<sup>1</sup>. Si le sociologue nord-américain loue la qualité du travail et des publications du CJP ("elles se placent bien au-dessus de tout ce qui est diffusé dans le mouvement patronal"<sup>2</sup>, il est malgré tout convaincu que "le CJP n'arrivera pas à réaliser ce qu'il se proposait : la rénovation du mouvement patronal"<sup>3</sup>. Est-ce cette impossibilité qui conduit le CJP à polémiquer et contester fortement l'action et les orientations du CNPF dans les années soixante ? L'admonestation de José Bidegain au congrès de Deauville en 1962 est restée célèbre : "Si nous avons à choisir entre une priorité d'appartenance au monde patronal et d'appui des thèses et des options du monde patronal et une priorité à donner à la jeunesse organisée dans des mouvements comme le CNJA ou les jeunes de la CFTC, nous opterions pour la deuxième priorité"<sup>4</sup>. Le CJP voit dans les événements de mai 1968 l'expression des blocages d'une société et d'entreprises qui n'ont pas suffisamment changé et qui n'ont pas donné de place à la participation des salariés. Mouvement qui rassemblait plutôt des propriétaires et des héritiers de vieilles familles patronales catholiques, en changeant son sigle en juin 1968, le CJP devenu CJD veut changer son identité et tenir compte d'une évolution. "La source du pouvoir ne découle pas de la seule propriété, dit-on au CJD, et ce sont les cadres qui, en nombre croissant détiennent la réalité du pouvoir dans les entreprises".

En juin 1968, l'idée germe parmi des membres éminents présents et passés du CJD - et José Bidegain est bien évidemment de ceux-là - de concurrencer le CNPF et de créer pour le supplanter le Centre National des Dirigeants d'Entreprises. Le projet avortera. Le CNDE deviendra seulement un club et/ou un groupement d'études - Entreprise et Progrès - qui continue aujourd'hui à présenter des propositions de changement dans l'entreprise et les relations professionnelles.

<sup>1</sup> Henry W. Ehrmann, *op. cit.*, p. 165. Rappelons que l'étude d'Henry W. Ehrmann a été publiée en 1959.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 166.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 169.

<sup>4</sup> Cité par Ph. Bernoux, *Les nouveaux patrons*, p. 47.

C'est Pierre Bellon qui devient président du CJD en septembre 1968. Il contribuera à pacifier les relations du CJD avec le CNPF, devenu depuis cette date membre associé et à ancrer les orientations du CJD dans une perspective de modernisation réformatrice. Pierre Bellon est aujourd'hui vice-président exécutif du CNPF. Il y dirige la commission "Progrès et Entreprises" et il a créé dans bien des unions patronales des clubs APM (Association pour le progrès du management) qui rencontrent un assez vif succès et qui constitueraient, pour quelques-uns de nos interlocuteurs, un nouveau vivier de militants patronaux.

La démarche de Pierre Bellon illustre, à merveille, ce que fut la fonction du CJD jusqu'aux années 80, d'après Ph. Bernoux : "former des chefs d'entreprise à leur fonction d'entrepreneur et en préparer un certain nombre à prendre des responsabilités dans les organisations collectives du patronat. C'est une pépinière de futurs responsables et au CNPF, on estime que dans les années 70-72, la majorité des présidents des interprofessions de province était composée de membres anciens ou actuels du CJD. C'est sans doute à ce niveau provincial que les rapports avec le patronat expriment le mieux la réalité du CJD, mouvement d'influence à l'intérieur du monde patronal"<sup>1</sup>

Que représente le CJD aujourd'hui et quelles sont ses fonctions essentielles ?

Les membres actifs et cotisants du CJD étaient 2 300 en 1994. Presque tout au long de son histoire, le CJD est resté dans la fourchette des 2 000 à 3 000. Il faut avoir moins de quarante-cinq pour diriger le CJD, mais les statuts ne prévoient pas de limite d'âge pour les simples adhérents. En fait il y a une réflexion constante au CJD sur son identité, ce qu'il veut être et ce qu'il vise à représenter. "Ce qui nous rassemble, nous déclare un responsable, c'est n'est pas le J auquel il faut donner le sens d'innovant, d'impétueux, de dérangeant". Ce que le CJD souhaite accueillir, ce sont les décideurs et qui ont un pouvoir d'expérimentation économique et social. Une section CJD peut aussi accueillir un proviseur de lycée ou un directeur d'une centrale nucléaire. Un délégué régional nous déclare : "Nous essayerons de représenter tous les secteurs, et surtout de maintenir un taux de 35 % d'industriels car il y a une tendance à avoir trop de dirigeants des services...Il y a aussi un débat entre nous pour savoir s'il faut ouvrir notre recrutement à tous les décideurs, aux proviseurs de lycée comme aux responsables d'une entreprise d'insertion, et pourquoi pas aux mères célibataires élevant trois enfants."

<sup>1</sup> Ph. Bernoux, *op. cit.*, p. 60.

Le CJD veut officiellement recruter des entrepreneurs dont il a cherché à donner une définition exhaustive dans son règlement intérieur. "Art. 17... Le statut d'entrepreneur correspond pour chaque membre à la satisfaction d'un critère obligatoire (critère 1) et au moins un des six critères optionnels (critère 2) de la liste ci-après...

Critère 1 : avoir une responsabilité humaine et managériale directe en terme de stratégie, d'organisation, de recrutement et de rémunération, de manière à pouvoir porter les valeurs et expérimenter les idées de Mouvement dans les entreprises.

Critère 2 : a) être mandataire social

ou b) être actionnaire de manière significative

ou c) être associé

ou d) être créateur, ou repreneur ou héritier d'entreprise industrielle, commerciale, agricole ou de service

ou e) être directeur d'établissement (dont SCOP ou coopérative agricole), d'association (dont organisme professionnel ou interprofessionnel)

ou f) être cadre responsable dans des instances décrites par les points "d" et "c" ci-dessus."

On peut participer à l'activité du mouvement si l'on ne réunit pas les conditions du statut d'entrepreneur. On est alors membre du collège "expert" sans avoir alors la possibilité de postuler aux mandats électifs du CJD.

De plus, les associations locales du CJD doivent veiller à respecter dans leur composition l'hégémonie du secteur privé et doivent refléter les équilibres économiques locaux. Quand la région est fortement industrialisée, il n'est pas souhaitable que la section CJD soit composée exclusivement de banquiers et de commerçants. Enfin une règle des trois tiers doit s'appliquer (art. 16 du règlement intérieur) : un tiers créateur, un tiers héritier ou repreneur, un tiers cadre dirigeant d'entreprise.

A ces exigences identitaires, le CJD ajoute des exigences personnelles. Ça coûte cher de participer au mouvement. La cotisation (7 500 francs par an), les frais de déplacement, l'achat de documentation et d'ouvrages représentent une dépense annuelle de 15 000 francs. Le CJD ne veut pas être une organisation de masse ou un syndicat. L'adhésion ne doit pas reposer sur un calcul ou une contrainte. Quand tous les directeurs d'agence du bâtiment adhèrent dans une région, le CJD s'inquiète car c'est une démarche

personnelle fondée sur le besoin de réfléchir., d'innover et d'expérimenter qui doit susciter l'adhésion. Il est alors préférable de ne pas être avare de son temps. La charte de bien entreprendre, adoptée en 1982, précise que le JD doit consacrer 20 % de son temps à l'engagement patronal, associatif, éducatif et politique. Peu après, Yvon Gattaz, président du CNPF, parlait du "décitemps"<sup>1</sup>, soit un engagement deux fois moindre. Avec une pointe d'humour, les membres du CJD demandent à la direction du mouvement de payer leurs frais d'avocat en cas de divorce ou d'indemnisation de chômage en cas de dépôt de bilan.

Qui sont ces adhérents à qui l'on demande tant ? Les informations fournies par le CJD nous montrent "qu'ils sont souvent créateurs (25 %) et, en majorité, propriétaires de leur entreprise (58 %), mais peuvent aussi être cadres dirigeants (38 %). Ils sont jeunes (57 % ont moins de 40 ans) et se répartissent également dans tout le pays. 50 % des membres dirigent des entreprises de services, 31 % de l'industrie et 11 % du commerce. Pour 24 % d'entre eux, l'entreprise a moins de 10 salariés, 36 % de 10 à 50, 31 % de 50 à 500 et 9 % de + 500 salariés.

Cet engagement si fort demandé aux adhérents conduit d'abord à une action sur soi, à des activités de formation, de socialisation, de mise en commun et d'échange, de réflexion. En second lieu, le CJD veut être une force de proposition dans l'univers professionnel, et il aime décliner sa capacité d'anticipation. On comprend que le CJD aime rappeler aujourd'hui qu'il a précédé le président actuel du CNPF, Jean Gandois quand, lors de son congrès de Nantes en 1992, il a adopté la charte de l'entreprise citoyenne. L'entreprise ne doit pas seulement atteindre, proclamait-il, la performance économique et la performance sociale, elle doit chercher aussi la performance sociétale et devenir une entreprise citoyenne. "Est citoyenne toute entreprise qui agit dans "esprit de co-développement avec son environnement et se reconnaît co-responsable de son devenir. Est citoyenne toute entreprise qui se reconnaît solidaire du destin de la communauté dans laquelle elle vit"

Parce qu'il fut jugé trop critique, trop intellectuel, ou trop utopique, le CJD cherche aujourd'hui à influencer directement le législateur et les décideurs. Aussi a-t-il créé une délégation nationale à l'engagement patronal qui vise à mobiliser chaque section sur la nécessité des J.D. d'avoir une présence active dans les instances de représentation

---

<sup>1</sup> C'est au cours de l'AG de décembre 1984, qu'Yvon Gattaz demande aux chefs d'entreprise de consacrer un "décitemps" à l'engagement collectif, hors de l'entreprise.

patronale et d'élaborer une stratégie de l'engagement. "Si nous voulons avoir une crédibilité en tant que J.D., nous devons participer, être partie prenante dans toutes les instances. Et ceci de manière non conflictuelle".<sup>1</sup>. Aujourd'hui, sur les 110 sections réparties sur le territoire national, 75 auraient un correspondant de la délégation sur l'engagement patronal. Quatre priorités ont été dégagés : les unions patronales interprofessionnelles, les chambres de commerce et d'industrie, les conseils de prud'hommes et les tribunaux de commerce où il s'agit d'être présent et de prendre des responsabilités comme JD. Le CJD n'a pas pu nous fournir une information sur les résultats de cette action. Il est donc impossible de donner une évaluation quantitative de la militance du CJD dans le syndicalisme patronal. Au cours de notre enquête, nous avons interviewé bien des responsables qui étaient des anciens du CJD, mais ils ne constituent pas la majorité. Dans les conseils d'administration des UPI, il y a fréquemment une représentation consultative du CJD. Etant donné son rayonnement intellectuel et la force de son réseau estimé à 10 000 personnes (on reste quatre ou cinq années au CJD, puis on s'engage dans d'autres instances tout en étant fidèle à la culture acquise), le CJD demeure encore une instance de socialisation qui prépare à l'engagement patronal. C'est un vivier de militants, même si comme au CFPC, la volonté de transformer le monde a cédé un peu de place à un désir de se comprendre et de se transformer soi-même. Le CJD veut expérimenter les projets qu'il propose et il ne veut pas bousculer le patronat comme pouvait le faire autrefois un Jean Bidegain. S'engager dans les instances patronales, "c'est ne pas critiquer sans savoir, apprendre à être humbles vis à vis des autres, des instances en particulier, qui ne sont pas forcément ces monolithes que l'on croit et pour observer avant d'agir et de critiquer"<sup>2</sup>

### **Un militantisme à créer.**

Militer dans une organisation patronale, c'est accepter de consacrer du temps pour faire vivre l'action collective et les institutions qui la soutiennent, c'est assurer les fonctions de représentation du patronat, c'est faire connaître à l'opinion publique les propositions du patronat et influencer l'Etat pour qu'il en tienne compte dans ses décisions.

Les chefs d'entreprise peuvent, jusqu'à un certain point, remplacer les militants qui sont devenus plus rares par des permanents, des experts du lobbying, des spécialistes

---

<sup>1</sup> **Plan de la commission nationale - Engagement patronal".**

<sup>2</sup> **Plan de la commission nationale sur l'engagement patronal, ibid.**

de la communication et des media et par des retraités qui combent ainsi leur frustration de n'avoir plus rien à faire après en avoir trop fait. On ne peut pas nier cette évolution et la force de cette tendance. S'il y a moins de militants, c'est bien parce qu'il n'y a plus de causes universalistes et sociétales à défendre ou à promouvoir. Il n'y a plus de société à construire ou à préserver. Quand on s'engage, c'est pour un objectif limité instrumental ou non, qui peut être satisfait par une action collective éphémère, une expérimentation, une pression sur les pouvoirs publics bien pensée par des grands professionnels et relayée par des réseaux. La promotion du libéralisme, de la liberté d'entreprendre, du libre-échange ou du protectionnisme, la préservation de l'ordre contre les partisans de l'anarchie ou du désordre, du corporatisme ou d'une économie humaine ne sont plus des drapeaux, des mythes, des idéaux qui sont capables de susciter des vocations militantes.

Les lieux de socialisation, de formation et de préparation à la vie militante n'ont pourtant pas disparu. Au total, les trois mouvements auxquels nous nous sommes intéressés résistent à la crise du militantisme et maintiennent leur influence et leur rayonnement. Mais probablement y adhère-t-on parce qu'on cherche à donner un sens à son action professionnelle qui ne soit pas exclusivement instrumentale. C'est à une action sur soi qu'on est plutôt disposé à entreprendre quand on s'inscrit dans ces mouvements. Cependant elle ne prédispose pas directement à l'action collective et à la mobilisation dans le syndicalisme patronal.

Comme le militantisme n'a plus rien de spontané, ce sont les organisations qui doivent maintenant le construire. C'est pour cette raison que l'observateur découvre des situations contrastées. Ici une union patronale a les plus grandes difficultés à remplacer son président ou son conseil d'administration ou bien à obtenir des concours un peu durables ou bien à trouver des mandataires qui ne soient pas seulement des retraités. Là - et la démographie patronale n'est pas explicative - le syndicat réussit facilement à mobiliser des chefs d'entreprise en activité pour les tâches militantes indispensables à son action et à son rayonnement. Une observation attentive que nous avons seulement qu'esquissée au cours de notre enquête montrerait qu'il y a là toute une stratégie de la mobilisation patronale qui a été pensée et mise en pratique, qu'il y a des "prospecteurs" et des "informateurs" dans l'union patronale qui ont des contacts directs et personnels avec les chefs d'entreprise, qu'il y a des lieux d'échange où l'on transmet des informations et où l'on définit une orientation pour les développement local, la protection sociale, l'emploi, la création d'entreprises, les conflits individuels ou collectifs du travail, qu'il y a des évaluations du travail accompli et des modalités de reconnaissance pour ceux qui y ont contribué.

Il n'y a plus de flux spontané, de vivier ou de gisement de militants qui font vivre l'action collective organisée. Cette ressource tend à disparaître. Les organisations, pour survivre, doivent se retourner vers leurs bases, élaborer des stratégies de communication et de marketing pour susciter les concours dont elles ont besoin.

## CHAPITRE VI

### LE PATRONAT EN QUESTIONS

On ne peut pas réduire le problème de la représentation et de la représentativité des organisations patronales au nombre de leurs adhérents, électeurs, clients ou militants. Ces indicateurs sont utiles car l'effondrement d'un électorat ou la disparition du militantisme seraient des manifestations évidentes d'une grave crise des organisations patronales. Nous avons montré qu'une crise analogue à celle que l'on a observée dans les syndicats de salariés n'y existe pas. Toutefois la substitution du client à l'adhérent et le recul de l'engagement militant spontané, la préférence pour une action sur soi et sur son entreprise à une action tournée vers la collectivité patronale ou la société montrent que les organisations patronales changent et que des mutations y sont à l'oeuvre.

La question de la représentation et de la représentativité doit être aussi traitée sous l'angle des structures, des fonctions et des objectifs, c'est-à-dire qu'il est nécessaire de s'interroger sur l'adaptation des organisations patronales à l'évolution des activités économiques et des entreprises d'une part, aux changements de l'ordre institutionnel et politique d'autre part. Tant il est vrai et nécessaire de rappeler que l'activité de représentation est toujours une construction organisationnelle contingente et qu'elle n'est pas une miroir et un reflet passif de la réalité.

Ce travail d'adaptation est permanent. Il n'y a donc pas à s'étonner que les animateurs du mouvement patronal n'aient pas cessé depuis la création du CNPF de se poser la question de l'adaptation de leurs structures. Toutefois, sous un angle récurrent : celui de leur rationalisation. Du tableau que nous avons dressé dans la première partie, on peut, à juste titre, en tirer l'idée que les organisations patronales sont extraordinairement complexes, qu'il n'y a aucune règle générale mais seulement des exceptions, qu'il y a des syndicats qui n'ont pas d'autres raisons d'exister que de délivrer des titres de président d'honneur, de président en activité, de secrétaire et de trésorier, qu'il y a bien des doubles emplois et des concurrences inutiles. Et il est vrai que la plainte sur le coût, la

prolifération et l'inadaptation des structures patronales est la chose la mieux partagée des responsables et animateurs du mouvement patronal.

En concluant son étude sur le patronat angevin et choletais, Guy Minguet sommait les chefs d'entreprise d'analyser "les conséquences cachées et perverses des principes d'adhésion et d'auto-gouvernement patronal : inflation des structures et recouplement des missions, redoublement d'associations privées et d'établissements publics... Les milieux patronaux sont, à nos yeux, écrivait-il, placés devant un double défi : un examen de fond des attributs organisationnels, des coûts de structures et des résultats des associations professionnelles et patronales privées et des établissements publics qui les défendent et les conseillent ; une interrogation sur le devenir de l'enseignement supérieur national, de la fabrication des élites dirigeantes et des chefs d'entreprise"<sup>1</sup>.

Et pourtant ce défi ne cesse pas d'être relevé. En 1975, François Ceyrac, alors président du CNPF, avait demandé à Pierre de Calan de faire des recommandations visant l'évolution et le perfectionnement des organisations patronales. Dans son introduction, Pierre de Calan mettait déjà l'accent sur un problème qui paraît récurrent, celui de l'articulation entre structures professionnelles et unions patronales décentralisées. "La coordination insuffisante entre les uns et les autres - quand ce n'est pas la suspicion réciproque entre les uns et les autres - est l'une des plus graves faiblesses actuelles du dispositif au service des entreprises"<sup>2</sup>. Cependant, quatre années plus tard c'est à Monsieur Philippe Burnel que François Ceyrac confie la mission de préciser les tâches des fédérations professionnelles et des unions patronales interprofessionnelles et de rechercher les moyens d'améliorer le financement des unions patronales. En 1984, le vice-président du CNPF, Michel Maury-Larivière, chargé de l'action territoriale se pose à nouveau "le problème de la définition des relations unions patronales/branches professionnelles." Dix ans plus tard, Jean Gandois, nouveau président du CNPF, demande à Monsieur Victor Scherrer de "réfléchir aux évolutions et aux adaptations qui permettront à l'organisation professionnelle de s'adapter et d'accroître sa compétitivité"<sup>3</sup>

Faut-il croire alors que le CNPF et les organisations patronales ne peuvent pas changer puisqu'il est nécessaire de remettre sans cesse l'ouvrage sur le métier. Cette conclusion serait excessive car le CNPF s'est transformé depuis sa création. Il suffit

---

<sup>1</sup> Guy Minguet, *Chefs d'entreprise dans l'ouest*, 1993, op. cit., p. 267-268.

<sup>2</sup> Pierre de Calan : *Recommandations*, op. cit., p. 4

<sup>3</sup> CNPF, *Commissions et missions*, 1995

d'évoquer la réforme de 1969, la dissolution de la FAR (Fédération des Associations Régionales), le changement des modalités d'élection et de la durée des mandats du président du CNPF. Cependant il est incontestable qu'il est très difficile de modifier les structures et les modes de fonctionnement du CNPF car le mouvement patronal est un réseau d'organisations autonomes, jalouses les unes des autres, soumises à l'hégémonie des professions industrielles, et tout particulièrement à l'une d'entre elles, l'UIMM. Les relations de pouvoir sont complexes et parallèles. Il n'y a guère de positions d'autorité incontestées. On ne peut y promouvoir ni des changements démocratiques, par le vote d'une majorité ni des changements autoritaires par la décision du sommet hiérarchique.<sup>1</sup> Les promoteurs d'un changement, y compris le président du CNPF, doivent convaincre des acteurs toujours autonomes de son intérêt.

Il existe une forte tendance à la transformation des organisations patronales en entreprises de services aux entreprises couplées à des activités de lobbying. C'est une orientation possible qui satisferait probablement la majorité des chefs d'entreprise. Ceux-ci se définissent de plus en plus comme des clients du CNPF, à la recherche du meilleur rapport qualité / prix. Rationaliser ces entreprises de service, déterminer plus clairement les fonctions des chambres de commerce, des syndicats locaux, des fédérations nationales, des unions interprofessionnelles départementales, régionales et nationales. Ce serait le défi majeur des organisations patronales qui auraient renoncé à leurs fonctions de représentation d'un acteur économique trop divisé et trop hétérogène. Pour Ezra N. Suleiman, cette évolution est d'ores et déjà accomplie : "les groupes qui représentaient traditionnellement la société, écrit-il - syndicats, organisations patronales, groupes politiques, associations caritatives ou humanistes "historiques" - n'accomplissent plus leur rôle d'intermédiaire entre l'Etat et la société comme auparavant. Ils ont dû céder le terrain à des structures plus ou moins organisées, plus ou moins identifiées et connues, plus dispersées et surtout de nature ad hoc. En ce sens, la montée en puissance des groupes de pression représentant des industries, voire même une seule entreprise ou des mouvements attachés à la défense d'un enjeu... atteste d'une volonté d'aller dire son mot directement aux représentants de l'Etat sans passer par les médiateurs institutionnalisés et reconnus"<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>L'assemblée générale du CNPF prend des décisions à la majorité de ses membres mais elle ne peut rien imposer aux groupements professionnels et aux UPI. Elle peut seulement les exclure après avis du comité statutaire.

<sup>2</sup> Ezra N. SULEIMAN, *Les ressorts cachés*, op. cit., p. 213.

Assistons-nous à la fin du patronat comme on a insisté à la fin des paysans ou à la fin des syndicats ? Nous ne nous hasarderons pas à répondre clairement à cette question où à prédire l'avenir. Nous voudrions seulement mettre l'accent sur quelques questions qui sont posées à l'intérieur même du CNPF et des organisations patronales, qui font l'objet des débats assez vifs, mais qui ne sont pas nécessairement les plus visibles. La résolution de ces débats devrait, par contre, donner au CNPF et aux organisations patronales leur nouveau visage et leur place dans la régulation économique, sociale et politique. Dans ce chapitre, nous évoquerons quatre grands thèmes :

- la place de l'industrie dans l'action collective patronale
- les changements dans l'identité et les fonctions des professions
- la difficile émergence d'une action patronale décentralisée
- l'intégration des différents types d'entreprise dans l'action collective du patronat.

## **1. LE CNPF PEUT-IL ET DOIT-IL SE CONVERTIR A LA SOCIETE POST-INDUSTRIELLE ?**

C'est l'industrie qui continue à dominer le CNPF et l'action collective du patronat. Nous l'avons suffisamment illustré dans la première partie. C'est l'industrie qui fournit la majorité des militants et des responsables des organisations patronales, qui libère les principales ressources mobilisées pour leur fonctionnement, qui a la majorité des sièges à l'assemblée générale et à l'assemblée permanente - 70,89% des sièges attribués aux groupements professionnels et 48% pour l'ensemble professions et interprofessions - sans oublier le fait que bien des UPI qui sont dans les mains des chambres syndicales de la métallurgie, du textile ou du bâtiment.

Remarquons combien les relations professionnelles sont handicapées par la confrontation - négociation d'un patronat encore largement industriel face à des confédérations de salariés dominées par la fonction publique car les plus forts contingents de syndiqués appartiennent aux entreprises publiques - type EDF- soit à la fonction publique nationale et territoriale. Les idéologies étaient probablement plus opposées entre le patronat et les syndicats, il y a vingt ans ou cinquante ans, mais il y avait aussi une référence commune plus forte, un langage commun entre le métal de la CGT, figure centrale du mouvement ouvrier et l'UIMM, représentante des intérêts les plus puissants de l'industrie<sup>1</sup>. Alain Touraine avait justement défini le mouvement ouvrier comme la

---

<sup>1</sup> Lors de nos enquêtes antérieures et au cours d'entretiens avec des chefs d'entreprise, ceux-ci nous ont dit souvent préférer la discussion difficile avec les représentants de la CGT car il y avait un langage commun

combinaison d'un conflit social entre ouvriers et patronat avec "la référence à un enjeu culturel, la production industrielle, dont chacun des adversaires reconnaît la valeur positive et dont il se veut le meilleur défenseur contre les intérêts particuliers et même irrationnels de son adversaire"<sup>1</sup>.

Il est probable que cette référence commune à l'enjeu représenté par la croissance industrielle dans le développement économique n'existe guère aujourd'hui, mais pas davantage celle des investissements immatériels ou des services. La présence des organisations patronales comme du syndicalisme des salariés est faible là où l'on a connu au cours des dernières années les plus forts taux de croissance de l'emploi ou les plus nombreuses vocations d'entrepreneurs. On peut ainsi avoir le sentiment que le patronat et les syndicats représentent le passé: le premier, la société industrielle qui devient marginale tout comme l'est devenue la société rurale ; les seconds, le poids de l'Etat qui étouffe et paralyse la société. Nous ne reprenons pas à notre compte ces jugements trop sommaires mais nous voulons mettre néanmoins l'accent sur la difficulté que peut avoir le CNPF à interpréter l'émergence des activités de services et à leur donner une place dans ses instances et ses orientations.

Ainsi, à l'intérieur du CNPF, non seulement les grandes fédérations industrielles cherchent à préserver leur poids et leur influence, elles ont aussi engagé une bataille idéologique. Nous en prendrons deux exemples. Le 14 novembre 1990, sept grandes fédérations industrielles - l'UIC (Union des Industries chimiques), la FIMTM (Fédération des Industries mécaniques et transformation des métaux), l'UIT (Union des Industries textiles), l'ANIA (Association nationale des Industries agro-alimentaires), la FIEE (Fédération des Industries Electriques et électroniques), le CCFA (Comité des Constructeurs français d'automobiles) et l'UIMM - organisent une convention sur le nouvel impératif industriel. Notons que quatre de ces fédérations relèvent de la métallurgie et sont intégrées dans l'UIMM. Le manifeste publié dans la revue du CNPF exprime avec une grande clarté l'objectif de cette convention : "dénoncer le mythe de la société post-industrielle qui, depuis 20 ans, a été un facteur de démobilisation des énergies au détriment de l'industrie ; ... réaffirmer la nécessité et l'urgence de donner un nouvel élan à l'industrie française car sans industrie forte, il n'existe pas d'économie

---

**et une plus grande confiance dans leur engagement. Avec la CFDT ou la CGT-FO, les relations étaient plus imprévisibles, faute d'autorité des délégués sur leurs mandants.**

<sup>1</sup> A. Touraine, M. Wieworka, F. Dubet, *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984, p. 73

forte."<sup>1</sup> La régression de l'industrie, dénoncée plus loin le document, a été théorisée: les services doivent supplanter l'industrie comme celle-ci a détrôné l'agriculture.

Or, poursuivent les auteurs de cette convention, les deux pays qui ont le mieux surmonté la crise de 1974, qui ont les monnaies les plus fortes, les capacités d'exportation les plus élevées, l'activité de recherche et de développement la plus haute sont le Japon et l'Allemagne. C'est justement dans ces deux pays que l'industrie a la place la plus importante dans le PIB et dans le volume de l'emploi : 32,2 % au Japon, 29,1 % en RFA contre 21,8 % du PIB en France en 1987, rappellent-ils ; 40,5 % de l'emploi en RFA, 33,8 % au Japon contre 30,8 % en France<sup>2</sup> "C'est la puissance et le dynamisme industriels qui tirent les économies et font la richesse des nations, peut-on lire dans leur manifeste.". Ils fondent la hiérarchie des puissances économiques, l'innovation technologique la capacité exportatrice. La convention a donné naissance au groupe des fédérations industrielles, présidé par Victor Scherrer, actuellement vice-président exécutif du CNPF et président de l'ANIA (Association nationale des Industries Agro-alimentaires).

Quatre années plus tard, en juin 1994, sept chefs d'entreprise industrielles de la métallurgie du Rhône comptant de 200 à 2 500 salariés pour des chiffres d'affaires compris entre 300 et 2 500 millions de francs, ayant parmi eux l'actuel président de l'Union patronale Rhône-Alpes et vice-président du CNPF, publient un manifeste intitulé "Une nouvelle donne industrielle pour la France", que nous avons déjà évoqué. Formant un groupe ayant pour dénomination Condorcet, ces patrons de la métallurgie se proposent d'alerter leurs collègues, l'Etat et l'opinion française sur la nécessité et l'urgence de l'impératif industriel car l'industrie est le moteur principal du développement, elle "tire" l'emploi, elle fait l'essentiel des exportations (80 % en 1992), elle est la source des principales innovations. La croissance de l'emploi tertiaire, rappellent-ils aussi, masque le rôle premier de l'industrie; il faut au contraire souligner combien les transports, les banques, les assurances, la publicité fondent leur dynamisme sur leur proximité avec l'industrie. La diminution des effectifs industriels doit aussi beaucoup à l'externalisation d'activités annexes. "Dans les années 20, Schneider avait encore ses hôpitaux... Le tertiaire, sans lien avec la production est certes important : tourisme, services aux

---

<sup>1</sup> CNPF, p. 81.

<sup>2</sup> En 1992, cinq années plus tard, notons que la part de l'industrie manufacturière dans le PIB était de 31 % dans l'Allemagne (ex-RFA), de 28 % au Japon, de 23 % en Italie et en Grande Bretagne, de 21 % en France, de 19 % aux Etats-Unis. Sources : *Les chiffres clés de l'industrie*, Dunod, op. cit., p. 9. L'érosion de la part de l'industrie dans l'activité globale n'est pas enrayée.

particuliers, mais il est le plus souvent utilisé par des consommateurs dont les revenus sont issus directement ou indirectement de la production"<sup>1</sup>

Ce rappel de l'impératif industriel qui n'est pas sans affinités avec le pompidolisme de la fin des années 60, explicitement évoqué d'ailleurs par le groupe Condorcet, sert manifestement à la préservation de l'hégémonie des industriels et des métallurgistes dans l'action collective patronale. On sait qu'aucun président du CNPF n'a été élu jusqu'à ce jour sans le concours actif de l'UIMM ; Jean-Louis Giral ou Yvon Chotard l'ont directement expérimenté. Il y a un large accord pour considérer que la culture industrielle est dominante au sein du CNPF avec ses effets sur les orientations, les revendications, la hiérarchie sociale patronale. Le CNPF ne représente qu'imparfaitement le commerce et dans les assemblées du patronat, les patrons des services ont un rôle mineur et ne se sentent pas considérés. Un secrétaire général d'un syndicat de services, patron d'une entreprise de 80 salariés nous déclarait : "On commence à aller dans les instances interprofessionnelles. C'est dur de se faire reconnaître car on n'appartient pas à la caste du patronat et on nous le fait sentir. Vis-à-vis de cette aristocratie, on n'est pas considéré comme des patrons. Alors on leur rappelle qu'on a aussi des clients, un compte d'exploitation, des échéances, des investissements... On souhaite montrer qu'on n'est pas plus bête qu'un patron de la métallurgie." C'est aussi probablement anecdotique, mais quand même significatif que l'UIMM soit appelée la "pieuvre" dans le milieu des responsables patronaux et qu'elle renforce au moins symboliquement son hégémonie en indiquant sur ses plaquettes et ses documents que l'UIMM, c'est l'UI (l'Union des industries). Autre exemple: le conflit de pouvoir et d'influences entre la métallurgie et les services a sa traduction dans le blocage qui est fait par l'UIMM à l'extension de plusieurs dizaines de conventions collectives signées dans le secteur des services. En effet, l'UIMM considère que nombre d'entreprises de services ne sont que de l'activité industrielle externalisée. Il n'est donc pas question que les conditions d'emploi et les salaires de leurs travailleurs puissent être indépendantes de celles qui prévalent dans la métallurgie. Ainsi la querelle intellectuelle et idéologique sur la nature industrielle ou post-industrielle de l'économie nourrit une âpre et sourde compétition interne qui décide des hégémonies et des influences.

En fait, l'hégémonie des industriels n'est pas vraiment menacée parce que les patrons du commerce ont du mal à gérer leurs conflits internes dus à la profonde restructuration et évolution du secteur et à l'affrontement des petits commerçants et de la

<sup>1</sup> *Groupe Condorcet, une nouvelle donne, op. cit.*

grande distribution. Quant au secteur des services, il est constitué d'entreprises nouvelles qui rechignent probablement à accepter des disciplines collectives et à constituer des syndicats forts tout comme leurs patrons sont presque exclusivement accaparés par leur entreprise. Toutefois, il faut donner toute son importance à la présence au sein du CNPF d'un comité de liaison des services, sorte de lobbying interne ayant pour orientation générale de promouvoir le secteur des services dans le CNPF. Pierre Bellon<sup>1</sup>, il y a vingt ans, initia le regroupement des fédérations de services. Georges Drouin est aujourd'hui le président du CLS qui rassemble vingt et une branches professionnelles représentées dans 40 fédérations<sup>2</sup>.

En décembre 1994, le comité de liaison des services a fixé sa doctrine et son programme d'actions. Dans ce document, il rappelle que le secteur tertiaire représente 67% du PIB français et 66 % de l'emploi total . Malgré cela "il est défini d'une manière négative comme regroupant tout ce qui n'est ni extraction, ni agricole, ni industriel, sans doute parce que nos esprits habitués à raisonner produits ont du mal à percevoir que la réalisation d'une prestation de services crée une richesse, fût-elle immatérielle"<sup>3</sup>. Le rapport va ensuite montrer comment se structure le secteur tertiaire et comment il a été structuré aussi par l'INSEE, en insistant sur l'importance des instruments de mesure sur lesquels les pouvoirs publics et les agents économiques doivent se mettre d'accord. "Ce serait un des éléments, ajoute le rapporteur, permettant de dépasser la querelle stérile de la primauté de tel secteur sur tel autre". Vis à vis des industriels qui ne cessent de rappeler qu'ils continuent à tirer l'économie et l'emploi, les fédérations de services du CNPF affirment au contraire "la complémentarité et la dépendance réciproque des industries et des services qui, selon les cas et les moments se tirent mutuellement du fait de la complexité croissante de l'organisation productive, de la diversité et de la différenciation croissante des biens et des services, de la rapidité des changements qui entraîne une montée des services liés aussi bien à la production qu'à la distribution et à la consommation. Si l'industrie crée des richesses, les services créent de l'emploi et de la valeur ajoutée, et c'est tant mieux puisque les gains de productivité attendus et nécessaires dans l'industrie étant de l'ordre de 30 % dans les années à venir, la solution au problème

---

<sup>1</sup> Rappelons que Pierre Bellon qui dirige une entreprise de restauration collective fut président du CJD, est actuellement vice-président du CNPF, en charge de la commission Progrès des entreprises.

<sup>2</sup> Administrateurs de biens, assurances, banques, sociétés de bourses, communication, distribution d'eau, sociétés d'études et de conseils, activités financières, hospitalisation privée, hôtellerie et restauration, traitement des déchets, immobilier, location d'articles textiles, nettoyage et propreté, pompes funèbres, salons spécialisés, sécurité et gardiennage, transports maritimes, transports routiers, transports aériens, travail temporaire.

<sup>3</sup> CNPF, Comité de liaison des services. Rapport d'étape. Doctrine et actions du CLS, p. 5.

de l'emploi continuera à venir des services, et plus particulièrement des services marchands"<sup>1</sup>.

Si la reconnaissance du rôle éminent des services est difficile, peut-on lire aussi dans le rapport, à cela il y a des aspects cognitifs et culturels. D'une part, il semble difficile de penser l'économie à partir de l'immatériel et tous nos concepts ont été forgés pour comprendre la société industrielle et non une société tertiaire. D'autre part, les blocages culturels sont aussi bien réels, car les consommateurs ont une représentation péjorative - ça se rémunère avec un pourboire - ou socialisante - c'est à l'Etat de les assurer gratuitement- des services. On ne s'étonnera donc pas que le CLS du CNPF souhaite que le secteur des services non marchands (6 011 000 emplois et 17,6 % de la valeur ajoutée dans l'économie) "s'oriente vers une logique de compétitivité, de professionnalisme et de qualité"<sup>2</sup>

Notre propos n'est pas de valider ou d'invalider la thèse suivant laquelle les sociétés développées sont les sociétés les plus industrialisées, c'est-à-dire là où l'industrie à cause de sa productivité, de sa compétitivité et de ses innovations reste le moteur de la croissance. Ce qui nous intéresse, c'est de montrer l'existence de ce débat difficile à l'intérieur du CNPF. Ses conséquences et ses formes de résolution vont redessiner la représentativité, la représentation et les orientations du CNPF.

En premier lieu, c'est dans le secteur tertiaire, et tout particulièrement celui des services, que se concentre l'emploi, qu'il soit considéré ou non comme dérivé de l'activité industrielle. Si le CNPF représente mal l'activité économique où il y a les deux tiers des emplois, les créations d'entreprises les plus nombreuses, les organisations patronales ne risquent-elles pas de connaître à terme le destin de la CGT qui a cru trop longtemps à la figure hégémonique du mineur et du métallo et qui ne comprenait pas pourquoi on mettait "à la casse" les usines sidérurgiques de la Lorraine qui apparaissaient comme les sources presque exclusives de la richesse.

En second lieu, dans le secteur des services, se tissent des relations complexes entre le secteur marchand, le secteur associatif, le secteur public, voire le secteur coopératif. Le risque de l'entrepreneur y est bien sûr très variable puisque les résultats de l'entreprise vont dépendre parfois davantage des subventions des pouvoirs publics ou de

<sup>1</sup> *Ibid*, p. 7.

<sup>2</sup> *ibid*, p. 5.

mécènes et beaucoup moins de la satisfaction d'une demande peu solvable. C'est dans ce secteur que les formes de la concurrence sont aussi les plus déloyales et sauvages, ou si l'on préfère peu et mal réglementées. Le travail au noir y sévit largement, les conditions d'emploi les plus extrêmes s'y retrouvent depuis l'emploi à vie, garanti tant du point de vue de la sécurité que de la croissance du salaire des fonctionnaires jusqu'aux emplois les plus précaires qui protègent tout juste de la plongée dans le chômage ou qui doivent permettre la réinsertion de ceux qui n'ont pas trouvé de travail depuis longtemps.

En troisième lieu, c'est dans le secteur des services que trouvent leur concrétisation et leur résolution les enjeux de civilisation : la formation, la santé, la recherche, la culture, l'écologie, la communication, la protection sociale. Les situations les plus extrêmes s'y côtoient à nouveau. Les innovations technologiques les plus avancées y trouvent leur déploiement et leur application - l'informatique ou le génie biologique - Le travail le moins qualifié y est aussi le plus répandu. Rien ne l'illustre mieux que la branche du nettoyage ou de la propreté où l'on entretient les centrales nucléaires et les carreaux des immeubles d'habitation, où l'on nettoie le désert après la course automobile Paris-Dakar et les bureaux des administrations publiques ou privées, après leur fermeture.

Probablement, le CNPF et les organisations patronales vont se donner une identité et un avenir à partir de leur capacité à prendre en charge les défis du tertiaire et des services. Soulignons-en quatre, sans être exhaustif et sans vouloir non plus les hiérarchiser.

Le premier défi est le plus large. Il est politique, économique et idéologique. Il s'agit de la réintégration dans les services marchands et dans la logique libérale et individualiste, des services rendus aux personnes et aux entreprises, ceci incluant bien sûr la formation, la culture, la santé, la retraite. Leur privatisation, les contraintes de rentabilité, la compétition économique doivent faire la preuve que la couverture des besoins ne sera pas sacrifiée à la création d'une demande solvable, que la recherche du moindre coût ne mettra pas en cause la qualité. Les orientations générales du CNPF sont connues. La privatisation des services est une nécessité pour réduire le prélèvement obligatoire et les charges qui pèsent sur la compétitivité des entreprises. Le rôle des fédérations de services, c'est de montrer la faisabilité et la pertinence de ces orientations. La Fédération française des sociétés d'assurances s'engage dans cette voie, avec plus de détermination, on s'en doute, que l'union hospitalière privée.

Le second défi, c'est celui de l'intégration du patronat des services dans le CNPF. Son affiliation, ses responsabilités et sa légitimité y sont moindres que celui du patronat industriel. Les organisations patronales, et tout particulièrement les UPI, ciblent l'adhésion de ce patronat sous un angle presque exclusivement utilitariste parce que l'on a aussi une représentation utilitariste et individualiste de ses comportements tandis que le patronat industriel serait plus "solidariste" et altruiste. Incontestablement, les UPI et les syndicats qui agissent au niveau local ne pourront survivre et se développer qu'en augmentant l'adhésion des entreprises de services. Les adhérents directs des UPI sont dans leur grande majorité des entreprises de services car elles n'ont pas de syndicats professionnels territoriaux qui puissent les rassembler et les structurer <sup>1</sup>. Le choix qui est largement fait de les intégrer comme des clients qui vont obtenir un service individuel comme contrepartie à leur cotisation institutionnalise un type d'action collective et peut engager la signification future des organisations patronales.

Le troisième défi concerne l'identité même du patronat. Le débat entre la CGPME et le CNPF avait abouti à la cristallisation de deux identités : le patronat réel et le patronat de gestion. L'intégration des services dans l'action patronale pose la question de l'ouverture au patronat public, au patronat coopératif, au patronat associatif. Certes ces patronats ont toujours pu adhérer aux syndicats du CNPF à partir du moment où ils étaient employeurs de salariés auxquels s'appliquait le droit privé du travail. Cependant, jusqu'à présent, leur rôle avait été discret et marginal. Des initiatives prises par des UPI montrent leur désir d'intégrer à leur action et à leur réflexion tous les décideurs, qu'ils soient actionnaires ou non, affrontés au marché ou à des usagers, recherchant ou non le profit comme indicateur de leur gestion. Il est vrai qu'un président d'une association 1901 qui a des salariés, des charges, un compte d'exploitation, peut être saisi sur ses biens propres en cas de difficultés, doit toujours combiner dans son action une logique économique et une logique associative<sup>2</sup>. Avec l'intégration des services dans l'action patronale, ce sont les frontières mêmes du patronat qui se déplacent et se changent.

---

<sup>1</sup> Prenons un seul exemple, celui du GIL (Groupement interprofessionnel lyonnais). Dans le groupe des adhérents directs en janvier 1994, on trouve 21 industriels, 37 commerçants en gros, 11 grands distributeurs, 88 entreprises d'études, de conseils et d'assistance, 15 établissements financiers, 8 du contentieux et de l'expertise, 4 du transport, 5 de la formation, 2 du gardiennage, 2 de la restauration collective, 32 relevant d'industries diverses.

<sup>2</sup> Emmanuelle Marchal avait montré que des associations de plus en plus nombreuses adoptèrent la forme d'entreprise et qu'en conséquence l'évaluation de leurs résultats tendait à dépendre à la fois et de manière conflictuelle du dispositif associatif et du dispositif d'entreprise. Emmanuelle Marchal, "L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement", *Revue française de sociologie*, XXXIII, 1992, p. 365-390.

Enfin le programme fort du nouveau président du CNPF, Jean Gandois, celui de la citoyenneté de l'entreprise, s'accomplira dans le secteurs des services ou demeurera largement rhétorique. C'est dans ce secteur qu'il faudra trouver de nouvelles régulations de l'emploi et des salaires parce qu'il y règne la flexibilité la plus sauvage et des protections jugées abusives. Mais surtout ce sont les entreprises de service qui réduiront la fracture sociale en y portant directement remède ou bien en créant des emplois. Le rôle de l'industrie ne peut probablement être que marginal dans cette bataille.

## **2 - LES PROFESSIONS, POUR QUOI FAIRE ?**

Les professions sont la colonne vertébrale du CNPF. Elles lui apportent l'essentiel de ses ressources et elles participent fortement à la détermination des orientations et de sa politique. Si le P de la CGPF a désigné la production de 1919 à 1936, puis le patronat à partir de 1936, sans qu'il y ait de changement avec le CNPF, le fonctionnement réel du CNPF aurait dû conduire à comprendre que le P désignait les professions plutôt que le patronat. Le CNPF n'a, en effet, aucun lien direct avec les entreprises, même lors des assises nationales qui doivent être organisées tous les trois ans puisque, selon l'article 22 des statuts, "elles sont composées par les délégués à l'Assemblée générale, membres de droit, et par d'autres délégués dans des conditions arrêtées à l'occasion de chacune de ces Assises par le conseil exécutif sur proposition du président."

Le CNPF semble beaucoup plus dépendre des professions que celles-ci des objectifs et des programmes du CNPF. Le patronat a rarement une seule voix - seulement pour dire des banalités si l'on en croit le président du CNPF<sup>1</sup> - car les intérêts de toutes les professions coïncident rarement et le débat qui oppose l'industrie aux services n'est pas le seul. Le CNPF a vécu l'opposition entre libre-échangistes et protectionnistes, européens et anti-européens, maastrichiens et anti-maastrichiens, professions favorables à la politique contractuelle nationale et celles qui lui étaient hostiles, planistes à la française et libéraux fervents, etc. Ces divisions ne sont pas choquantes, le sont davantage les efforts pour les masquer et faire croire à l'opinion publique, en une unité sans faille du patronat, qui n'existe pas. Face à l'Etat et aux syndicats de salariés, il vaut mieux bien sûr faire taire ses divisions, au moins lors des consultations, concertations et négociations.

<sup>1</sup> Jean Gandois, Entretien au Journal *Le Monde*, op. cit.

Tout le monde comprend les atouts stratégiques de l'unité qui résulte d'un travail interne d'arbitrage et de synthèse.

Ce sont donc les professions qui structurent encore le plus fortement l'action collective des entreprises. Les entreprises ont besoin des professions parce que celles-ci produisent et distribuent de l'information statistique, juridique, économique, technique nationale et internationale, parce que celles-ci sont des instances obligées de médiation avec les pouvoirs publics ou les autorités internationales, parce qu'elles rendent des services individuels, parce qu'elles sont un cadre utile pour définir et promouvoir des objectifs communs, parce qu'elles sont enfin des instances de régulation du marché du travail grâce à la négociation collective avec les syndicats de salariés.

La cohésion interne des professions qui leur donnait une forte représentativité, le respect d'une bonne discipline collective, des ressources et des capacités de mobilisation était traditionnellement due à l'intensité de leurs liens avec l'Etat ou les segments pertinents de l'administration tout comme avec les syndicats de salariés à travers la négociation des conventions collectives. En d'autres termes, c'est la forme corporatiste des professions qui leur donnait puissance et influence. On en a encore des exemples aujourd'hui quand on regarde la situation du syndicat national de l'industrie pharmaceutique. Il ne laisse passer pratiquement aucune entreprise hors de ses filets. Il en est de même des deux syndicats qui se disputent l'adhésion des établissements hospitaliers privés, l'UMP (l'Union hospitalière privée) et le FIEHP (la fédération intersyndicale des établissements d'hospitalisation privée). Dans ces deux branches, l'activité économique est très réglementée. Une entreprise pharmaceutique ne peut pas lancer sur le marché un produit sans un contrôle strict de l'administration sanitaire, et surtout les prix des médicaments remboursables sont des prix administrés, les seuls prix industriels à demeurer strictement contrôlés aujourd'hui. Or ces médicaments remboursables constituent 78 % du chiffre d'affaires de la branche. Dans le secteur hospitalier, il y a une carte sanitaire qui empêche la libre installation de telle sorte qu'aujourd'hui on ne peut devenir patron d'un établissement hospitalier que lors d'un rachat ou d'une fusion. Il n'y a pas davantage de liberté des prix ; la formation et la qualification des salariés sont aussi réglementés. Dans ces deux secteurs, le rôle du syndicat professionnel est crucial dans le management et la gestion des ressources humaines des entreprises. Quand c'est l'Etat qui contrôle le prix ou le nombre d'entreprises, c'est le pouvoir professionnel qui est déterminant pour faire pression, négocier, informer et qui aura des effets majeurs sur les résultats de la firme, sa survie et sa croissance.

A contrario - et c'est maintenant la situation la plus générale - le désengagement de l'Etat - il n'y a plus de contrôle des prix et des charges et il n'y a plus de politiques économiques sectorielles, les plans acier, chaussure, machine-outil, etc. ayant fait long feu - ôte une part essentielle des fonctions des professions : la médiation entre les entreprises et l'Etat.

La peur du vide conduisit le CNPF à imaginer et proposer des moyens de développer la solidarité interentreprise et interprofessionnelle. Dans le passé, c'était le rôle des professions d'abriter des cartels, c'est-à-dire des ententes sur les prix, les quantités et les marchés entre les entreprises. Il n'est pas question de retourner à ces pratiques, mais de penser à des procédures qui permettent de maîtriser les affrontements entre les chefs d'entreprise ou entre branches. En décembre 1987, Jacques Dermagne fut ainsi chargé d'une mission sur la médiation interentreprise pour accompagner la rupture produite par les ordonnances de décembre 1986, car avec franchise et lucidité, le président du Conseil national du commerce avouait que "tout le monde, en effet, se révolte contre l'économie administrée mais chacun s'abrite volontiers sous son aile". Donc "si nous n'offrons pas nous-même, ajoute-t-il, le CNPF, les moyens au chef d'entreprise victime ou se percevant victime, d'abus, de pressions et d'injustices de toutes sortes, de venir s'en expliquer dans la discrétion la plus absolue, alors il reprendra le chemin des préfectures et des ministères"<sup>1</sup>. L'ARDIC, l'association pour résoudre les différends entre l'industrie et le commerce, fut créée à cette fin.

Le CNPF n'a pas, ensuite, donné beaucoup d'informations sur les résultats de cette politique. Il semble que les relations entre la grande distribution, ses fournisseurs et les petits commerçants ne soient pas marquées vraiment par un esprit de solidarité. Entre les donneurs d'ordre -que sont les grandes entreprises - et les sous-traitants, la régulation de leurs rapports économiques a échappé et continue d'échapper le plus souvent à l'action des syndicats professionnels.

On mentionnera ici l'initiative prise par les fédérations du textile et de l'habillement. Pour affronter les difficultés considérables de ce secteur d'activité qui a perdu énormément d'emplois lors de la dernière décennie (l'industrie textile employait 249 514 personnes en 1985 et 158 000 en 1994), mais qui représente encore textile et habillement confondu 282 000 emplois, 123 000 entreprises de toutes tailles et 7 300

---

<sup>1</sup> CNPF, *Revue des entreprises*, janvier 1988, AG de décembre 1987, p. 59.

entreprises de plus de 20 salariés, les fédérations concernées se sont associées avec le conseil national du commerce pour organiser des états généraux réunis à la Défense les 24 et 25 février 1995. Le but de ces états généraux était de constituer une filière textile-habillement-distribution qui aide à la prise de conscience qu'il y a d'amont en aval un vaste secteur où les entreprises sont toutes dans des relations clients / fournisseurs et qu'elles ont intérêt à gérer ces relations dans un esprit de coopération plutôt que dans un climat de compétition qui les conduit à la disparition mutuelle dans le cadre de la concurrence économique internationale.

On le voit, les professions n'abandonnent pas le projet de contribuer à la régulation économique. Elles ne se limitent pas à élaborer des programmes revendicatifs ou défensifs qui seraient mis en oeuvre par les lobbies encore trop faibles - à Bruxelles - ou trop forts - à Paris -.

L'identité et les fonctions des professions sont aussi remises en cause par une autre évolution: la décentralisation de la négociation collective combinée à l'affaiblissement des syndicats de salariés.

Rappelons que le CNPF, au cours des années 70 (Assises de 1977), avait incité les entreprises à expérimenter d'autres formes d'organisation du travail appuyées sur l'expression directe des salariés, mais en refusant toute intervention du législateur et de la négociation collective dans le processus. Quand les lois Auroux sont votées et rendent obligatoires la négociation d'entreprise et la négociation de branche ainsi que celle sur l'expression directe des salariés, le CNPF exprime les plus vives réserves rassemblées dans un *Notes et Documents*<sup>1</sup>. En particulier, la doctrine traditionnelle est rappelée: "Les deux niveaux de négociation sont en effet trop proches l'un de l'autre pour coexister. Ce sera l'une ou l'autre. Or c'est la négociation par branche qui doit avoir la priorité<sup>2</sup>. En effet, les accords professionnels, en s'appliquant à l'ensemble des entreprises d'une branche, du moins s'ils sont étendus, assurent une meilleure protection sociale des salariés et une plus grande égalité des conditions de concurrence<sup>3</sup>. L'obligation de négocier dans les entreprises, même si elle n'est pas assortie de l'obligation de conclure, risque de faire surgir des conflits qui n'existeront pas et d'empoisonner le climat social

---

<sup>1</sup> CNPF. *La revue des entreprises*. Notes et Documents n° 128, mars 1982, *La face cachée des lois Auroux*.

<sup>2</sup> C'est nous qui soulignons.

<sup>3</sup> C'est nous qui soulignons.

dans l'entreprise.". En décembre 1982, lors de l'AG du CNPF, Yvon. Chotard précise à nouveau que "le CNPF espère limiter les effets pervers d'un double niveau de négociation grâce à la formule de la négociation encadrée. La convention collective demeurera le niveau privilégié de la négociation et devra dorénavant prévoir ce qui reste à négocier dans l'entreprise."

C'est après le départ d'Yvon Chotard et lors de l'accession de François Perigot à la présidence du CNPF qu'une autre doctrine voit le jour. L'assemblée générale de juin 1987 est toute entière consacrée à la présentation des axes de la politique de François Perigot. Au nom de la commission sociale, Pierre Guillen et Yves Lemoine vont affirmer que "la centralisation des rapports contractuels doit être limitée autant que faire se peut aux négociations portant sur l'ajustement progressif des grands régimes de prévoyance social (UNEDIC, retraites complémentaires) ; en revanche, il importe de renvoyer au plan des entreprises le maximum de questions afin qu'elles soient traitées au plus près des réalités économiques et que la discussion échappe aux excès de la pression politique et médiatique"<sup>1</sup>. Le président François Perigot donne tout le poids de son autorité à cette orientation en affirmant que "nous devons délibérément opter pour une plus grande décentralisation des rapports sociaux"<sup>2</sup>, orientation sur laquelle il revient lors de l'AG de décembre 1988 : "La décentralisation du dialogue social joue un rôle de premier plan pour permettre aux partenaires sociaux de discuter à partir des réalités, sans devoir subir les contraintes des directions abstraites issues de négociations nationales spectaculaires mais éloignées du terrain"<sup>3</sup>.

La décentralisation du dialogue social doit aller aussi loin que possible car l'objectif est alors de promouvoir la flexibilité des conditions d'emploi et de donner aux entreprises toute la souplesse de gestion nécessaire. L'individualisation de la gestion des ressources humaines est en fait le but ultime de la décentralisation.

Pourtant, les craintes suscitées par la création d'une Europe sociale - "cette politique de décentralisation, nous devons veiller à ce qu'elle ne soit pas contrariée par une orientation européenne de recentralisation"<sup>4</sup> - et l'intervention jugée excessive des Pouvoirs Publics - la complexité et l'illisibilité du Code du travail deviennent des thèmes

---

<sup>1</sup> CNPF Revue des entreprises, AG du 16 juin 1987. Rapport de la commission sociale, p. 30.

<sup>2</sup> Ibid, p. 26

<sup>3</sup> Ibid, AG de décembre 1988, janvier 1989, p. 44.

<sup>4</sup> Pierre Guillen, AG de décembre 1987, p. 15.

récurrents - conduisent le CNPF à réhabiliter "la politique contractuelle à tous les niveaux : interprofessionnel, professionnel, entreprise"<sup>1</sup>. Ainsi, le nouveau président de la commission sociale, Jean-Louis L. Giral, se félicite de la signature de quatre accords nationaux interprofessionnels<sup>2</sup> tout en expliquant un peu confusément "qu'ils se situent donc rigoureusement dans le cadre de la politique conventionnelle décentralisée souhaitée par la majorité des Fédérations et marquent la volonté de privilégier les négociations professionnelles. Ceci étant, s'ils n'étaient pas suivis d'effet dans les branches professionnelles, ces accords perdraient toute signification et entacheraient gravement la crédibilité du CNPF et des partenaires sociaux signataires. Qu'il s'agisse de ces accords d'orientation ou d'accords d'application directe, tels que celui du 22 juin sur les conventions de conversion, le réalisme et l'équilibre de leur contenu comparé aux errements auxquels peut conduire le choix de la voie législative comme moyen d'encadrement des relations sociales. soulignent plus que jamais l'intérêt qui s'attache à la poursuite d'une politique conventionnelle active."<sup>3</sup>

Au vu de la dynamique assez faible créée par ces accords-cadres interprofessionnels, on peut effectivement se demander comme Jean-Louis Giral le craignait, s'ils n'ont pas décrédibilisé le CNPF et les partenaires sociaux signataires. Toutefois, la même orientation est maintenue. "Prenons l'initiative et menons une politique contractuelle pro-active et non réactive", proclame donc J.L. Giral à l'AG de décembre 1991. Jean Domange qui lui succède à la tête de la commission sociale ne tient pas un autre discours. "Je suis persuadé, souligne-t-il à l'AG de décembre 1994, que l'on ne peut endiguer cet interventionnisme générateur de règles de plus en plus complexes qui paralysent nos entreprises qu'en développant résolument la politique contractuelle"<sup>4</sup>.

Le nouveau président du CNPF Jean Gandois en est convaincu et veut endiguer l'affaiblissement du système autonome de relations professionnelles, de ses acteurs, de ses négociations par le déploiement d'une nouvelle et grande politique contractuelle. Il veut donner au CNPF le premier rôle et souhaiterait que sa baguette de chef d'orchestre entraînant toutes les professions. A peine élu, Jean Gandois s'entretient avec chacun des dirigeants des confédérations de salariés - le tête à tête avec Louis Viannet, le secrétaire

<sup>1</sup> Intervention de J;-L. Giral à l'AG du CNPF de décembre 1989 (p. 30).

<sup>2</sup> Il s'agit des accords du 23/09/88 sur les mutations technologiques, du 21/3/89 sur l'aménagement du temps de travail, du 20/10/89 sur l'amélioration des conditions de travail et du 23/11/89 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

<sup>3</sup> Intervention de J.L. Giral à l'AG de décembre 1989 (p. 26). C'est nous qui soulignons.

<sup>4</sup> CNPF, *Revue des entreprises*, , janvier 1995, 9-p. 28.

général de la CGT a beaucoup frappé-. Commencent alors des négociations sur l'emploi qui aboutiront, à ce jour, à deux accords. Celui du 6 septembre 1995 est le premier, et fut signé par tous les syndicats, y compris la CGT, ce qui ne s'était pas produit depuis fort longtemps. Il a pour objectif de permettre le départ à la retraite d'un salarié ayant 40 années de cotisation quand il n'a pas atteint l'âge de 60 ans et l'embauche concomitante d'un salarié à durée indéterminée. Le second signé le 31 octobre 1995 est un accord-cadre adopté par la CFDT, FO, la CFTC et la CGC - cette fois-ci la CGT a refusé d'apposer sa signature - qui a pour objectif d'impulser des négociations de branche liant réduction du temps de travail et aménagement annuel du temps de travail. Les professions restent libres de négocier, plus encore les entreprises. Un accord conjointement négocié a toutefois pour objet de faciliter la négociation dans les entreprises privées de section syndicale. Quant aux professions, elles sont aussi soumises à un contrôle, à une contrainte et à une menace : celui d'un observatoire paritaire interprofessionnel de la négociation collective, celle d'un calendrier puisque les négociations de branche doivent se dérouler entre le 31 janvier et la fin juin 1996, enfin celle de l'ouverture d'une nouvelle négociation interprofessionnelle qui se substituerait aux accords de branche défailants, transformant alors l'accord-cadre en un accord interprofessionnel de contenu.

Assiste-t-on à un tournant dans les relations professionnelles ? Toute l'évolution des dernières années avait été marquée par le développement de la négociation d'entreprise et la marginalisation de la négociation de branche. La décentralisation peut-être évaluée par les chiffres de la négociation collective. En 1970, on signait 658 accords d'entreprise ; en 1980 1 611 et en 1990, 6 496 tandis que le nombre d'accords de branche baissait sensiblement, d'une moyenne de 1 580 par an à moins de 1.000, malgré les efforts entrepris et réalisés pour élargir la couverture conventionnelle<sup>1</sup>.

Tout s'est passé comme si l'activité législative avait comblé l'affaiblissement de la politique contractuelle professionnelle et interprofessionnelle.

Entre l'entreprise et la loi, l'espace de la négociation professionnelle était-il effectivement en train de disparaître ? Il n'y a pas de réponse générale à cette question. Dans deux professions où nous avons conduit des entretiens, l'UHP (Union hospitalière privée) et la FEP (Fédération des entreprises de propreté), il y a une grande volonté de construire un pouvoir et une identité professionnels à partir de la convention collective de

---

<sup>1</sup> Sources : **Bilan annuel de la négociation collective, Ministère du Travail et Commissariat général du Plan, Négociation collective, quels enjeux ?, 1989.**

branche en ne laissant pratiquement aucune place à la négociation d'entreprise. Soit parce que la représentation du personnel et des syndicats y est faible ou inexistante, soit parce que la complexité des conditions d'emploi et le poids des PME dans la branche font que la négociation de branche devient nécessaire, incontournable même pour qu'existe une régulation minimum des rapports sociaux.

Dans la métallurgie qui fut et demeure encore le parangon du système français de relations professionnelles, on aime à rappeler encore aujourd'hui que "la chambre syndicale a par sa légitimité le pouvoir régalien de battre monnaie, c'est-à-dire de négocier les conventions collectives et les accords de salaires avec les organisations syndicales"<sup>1</sup>. Et dans son rapport annuel, l'UIMM se félicite de ce que "1994 aura été l'année où le plus grand nombre d'accords salariaux a été signé dans les chambres syndicales de la métallurgie depuis la mise en place des barèmes de salaires minimaux annuels. En effet, 60 accords de salaires ont été signés cette année contre 50 en 1993. La politique salariale définie et mise en place par les chambres syndicales est l'un des arguments essentiels de la nécessité des relations contractuelles avec les organisations syndicales et l'une des aides tout aussi nécessaire apportée aux entreprises dans l'établissement et l'évolution de la politique salariale annuelle"<sup>2</sup>.

"On y tient", nous ont soutenu nos interlocuteurs quand ils ont évoqué la négociation de branche. "Ça assure une cohésion sociale", "ça maintient notre légitimité", "ça évite des conflits". Toutefois, nul ne cache que le rôle de la négociation s'est marginalisé. "On ne peut pas négocier grand chose dans les conventions collectives car on ne peut pas augmenter les charges des entreprises". Alors on se chamaille avec les organisations syndicales sur les primes d'ancienneté au risque de les affaiblir encore davantage, ce que plusieurs de nos interlocuteurs jugent aussi dramatique.

L'UIMM a en fait poursuivi avec ténacité une politique de déplacement de la négociation vers l'entreprise et résistera aux revendications de certains syndicats de salariés qui aimeraient réhabiliter la négociation de branche<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> *Missions et compétences des chambres syndicales de la métallurgie*, p. 4.

<sup>2</sup> UIMM, *L'année économique et sociale 1994*, p. 42.

<sup>3</sup> Lors de son dernier congrès de Montpellier, la CFDT a mentionné que "le rôle d'impulsion et d'encadrement de la branche doit être renforcé", *Syndicalisme hebdo* du 13/4/95, p. 54.

C'est l'existence d'une culture professionnelle qui produit l'identité des syndicats patronaux. On n'oubliera pas qu'ils servent aussi au contrôle mutuel des entreprises.

### **3 - LES ENJEUX DE LA DECENTRALISATION DE L'ACTION COLLECTIVE : L'ACTION TERRITORIALE AU CNPF**

Définissant une stratégie lors de l'A.G. du 16 juin 1987, François Périgot cherchait à répondre à ceux qui "s'interrogeaient sur le devenir et l'utilité du CNPF dans une économie de moins en moins administrée et de plus en plus libérée. Ces craintes, disait-il, doivent être levées... Notre mission d'intervention doit s'adapter au déplacement des centres de décision et notre organisation devra mieux investir ces nouveaux lieux de pouvoir où se dessinera de plus en plus le sort de nos entreprises : l'Europe et la région"<sup>1</sup>. François Périgot dessinait ainsi un avenir où le niveau étatique et national serait délaissé et marginalisé au profit de deux pôles : l'Europe et la région.

Incontestablement François Périgot a beaucoup contribué à donner une dimension internationale et européenne à l'action du CNPF. Parfois, pour l'avoir nous-mêmes entendu lors de nos entretiens, c'est ce qui aurait empêché le CNPF de comprendre les problèmes des chefs d'entreprise englués dans les difficultés prosaïques de leurs comptes d'exploitation. Pour d'autres, c'est ce qui fait tout l'intérêt de participer à une organisation patronale que d'ouvrir des horizons et d'accompagner le mouvement économique de la planète. Avec la fin de son mandat en décembre 1994, François Périgot n'a pas été contraint de renoncer à sa vocation puisqu'il a été élu, peu de temps auparavant, très exactement le 3 juin 1994, président de l'UNICE, l'Union des confédérations de l'Industrie et des Employeurs de l'Europe qui rassemble 33 organisations patronales de 25 pays<sup>2</sup>.

Sans pouvoir ni analyser, ni faire le bilan de ce travail de l'action internationale du CNPF, nous en mentionnerons ci-dessous les principales réalisations. En premier lieu, la création de CNPF International, instrument d'une représentation collective des intérêts des entreprises françaises dans les relations bilatérales internationales, structuré en

---

<sup>1</sup> CNPF, AG du 16/6/87, p. 12

<sup>2</sup> Notons, à nouveau, l'hégémonie, au moins symbolique, de l'activité industrielle dans l'action patronale.

comités géographiques. En second lieu, l'action de la commission internationale du CNPF a suivi deux dossiers très importants : les négociations de l'Uruguay round et la mise en place du grand marché unique et des accords de Maastricht. Enfin la mobilisation des patronats européens lors des assises de décembre 1988 au cours desquelles les présidents des organisations patronales, membres de l'UNICE ont souscrit à la déclaration selon laquelle "l'Europe est notre entreprise commune et notre chance de réussir ensemble notre entrée dans le siècle prochain. Cette déclaration solennelle a valeur de charte". Maintes fois le CNPF s'est exprimé sur la construction européenne et les négociations commerciales internationales. François Périgot s'est engagé en faveur du oui lors du référendum sur le traité de Maastricht et s'est félicité officiellement du résultat qui permettait à la France de "poursuivre l'aventure européenne"<sup>1</sup>.

Deux nouveaux lieux de pouvoir : l'Europe et la région. Ce sont les enjeux de l'action territoriale du CNPF qui vont maintenant retenir davantage notre attention.

Lors des journées européennes des Unions patronales organisées les 7 et 8 novembre 1989, près de Lille, à Marcq en Baroeul, Maurice Pangaud, vice-président du CNPF et président de la commission de l'action territoriale fixait un objectif : "C'est en fait l'ensemble de l'organisation territoriale qu'il faut consolider bien plus que l'organisation centrale. L'heure est à la décentralisation"<sup>2</sup>. Cet objectif est encore aujourd'hui loin d'être atteint. Malgré la création d'une commission de l'action territoriale en 1982, une assez forte représentation des unions patronales à l'assemblée générale et à l'assemblée permanente du CNPF (30 %) alors qu'ils ne contribuent au budget du CNPF qu'à hauteur de 5 %, malgré les incitations produites par la mise en oeuvre de la décentralisation administrative à partir de 1982, le rôle et l'influence de l'action territoriale sont demeurés le plus souvent modestes et effacés. D'une part, il faut compter avec la culture étatique et centralisatrice qui imprègne toutes les élites françaises - y compris bien évidemment les chefs d'entreprise et les animateurs du CNPF - aboutissant à privilégier les liens directs avec les ministères et les services centraux des principales administrations d'autre part, il y a la culture professionnelle adossée à l'hégémonie du secteur industriel, si prégnante dans l'organisation patronale; entre ces deux rivages, la représentation des espaces économiques et sociaux locaux ou territoriaux a bien du mal à trouver sa place.

<sup>1</sup> CNPF, *Revue des entreprises*, juin 1994.

<sup>2</sup> CNPF, *Revue des entreprises*, Novembre-décembre 1989, p. 34

S'il faut donc mettre en cause les traditions centralisatrices et jacobines, tout comme des volontés politiques qui ne sont guère affirmées au sein du dispositif patronal, les unions patronales dont on a amplement souligné qu'elles étaient jalouses de leur autonomie sont aussi responsables de leur niveau de développement et d'influence. Or notre enquête, mais mieux encore, celles qui sont effectuées par la commission de l'action territoriale du CNPF démontrent leur grande hétérogénéité et la faiblesse de nombre d'entre elles. En décembre 1989, Maurice Pangaud, à l'AG du CNPF, où l'autocritique est toujours modérée, affirmait : "trop nombreuses sont encore les UP qui, affaiblies ne sont pas à même d'apporter un concours efficace aux entreprises et surtout de peser sur leur environnement". Cinq années plus tard, en décembre 1994, le successeur de Maurice Pangaud à la présidence de la commission de l'action territoriale, Jean-Louis Tourret mentionnait : "Sans grand risque d'erreur, il est possible de dire qu'un tiers des unions ont les moyens d'un véritable pouvoir d'influence sur leur environnement grâce à leurs compétences". Ajoutons que l'influence et le dynamisme d'une UPI ne sont pas le reflet d'un tissu économique qui les favoriserait comme un grand nombre d'entreprises, un niveau élevé de l'emploi, un bon taux de croissance. Une action collective structurée et efficace n'est pas déterminée par une situation économique favorable et l'inverse n'est pas davantage vrai. Tout au plus elle peut aider ou désavantager. On comprend bien pourquoi les défis d'un contexte difficile à relever peuvent stimuler l'action collective tandis que l'opulence peut mener à son sommeil.

Plus difficile encore à atteindre, c'est l'objectif de la régionalisation de l'action patronale, c'est-à-dire la priorité qui a été donnée au renforcement des structures patronales interprofessionnelles correspondant aux régions de programme. Et pourtant, dès 1969, il y a maintenant vingt six années, nous l'avons déjà mentionné, le CNPF affirmait "la nécessité, pour toutes les organisations patronales existantes ou à créer dans chaque région de programme et relevant du CNPF de disposer dans une discipline et une cohésion renforcée d'une structure patronale régionale

- qui participe à l'élaboration de la politique patronale d'ensemble, en y apportant le point de vue régional

- qui établisse une politique patronale régionale dans le cadre de cette politique d'ensemble et dans celui de son domaine propre, et qui prenne ses responsabilités en conséquence

- qui assure, à l'échelon de la région, la cohésion, la discipline et l'unité d'expression du patronat en tant que tel et des chefs d'entreprise appelés à siéger dans les organismes officiels régionaux"<sup>1</sup>

A l'AG du CNPF en décembre 1990, le même objectif est réitéré par Maurice Pangaud : "Faute d'une union patronale régionale cohérente rassemblant unions patronales départementales et locales et professions régionalisées, il sera difficile d'être des interlocuteurs crédibles et qualifiés que nous voulons être. Il s'agit cependant d'un défi majeur qui conditionne l'avenir de nos entreprises."

Or les unions patronales régionales sont toujours des structures faibles, assurant une coordination lâche entre les unions départementales et les professions qui les constituent, ayant rarement, comme en Rhône Alpes, un secrétariat et des moyens qui lui soient propres, identifiant ainsi son action. Bien souvent, c'est l'Union départementale relevant de la capitale régionale qui assure le fonctionnement et le secrétariat de l'Union patronale régionale (comme en Aquitaine) ou bien la présidence et le secrétariat sont tournants et passent d'un département à l'autre (comme en Lorraine). Dans onze unions régionales sur 22, le président cumule cette responsabilité avec celle d'une union départementale<sup>2</sup>. Aussi la configuration rhône-alpine est-elle exceptionnelle puisque la présidence ne se cumule pas avec celle d'une UPI, puisqu'il y a un délégué général propre, une gestion des commissions et des mandats régionaux. Même dans ce cas, des UPI de la région ont tendance à considérer que ce pouvoir patronal régional sert surtout à asseoir la domination du patronat lyonnais sur l'ensemble de Rhône-Alpes.

Comment expliquer cette difficulté à décentraliser et surtout à régionaliser l'action patronale? D'une part, les organisations patronales doivent exprimer l'intérêt local des entreprises et se structurer en fonction de l'identité économique et sociale de leurs mandants. C'est une des conditions de leur représentativité. D'autre part, les organisations patronales doivent représenter les entreprises auprès des Pouvoirs publics - ici collectivités locales et services extérieurs des administrations - afin de faire prévaloir leurs revendications et leurs préférences pour que la décision politique, qu'elle ait un caractère technique, économique ou social, l'intègre. Elles auront alors tendance à se structurer en fonction de leurs interlocuteurs, voire de leurs adversaires, ceux avec qui on

---

<sup>1</sup> **Rapport Professions-Interprofessions, AG du 14 janvier 1969, p. 1 et 2.**

<sup>2</sup> **Il s'agit de la Bourgogne, du Centre, de la Corse, du Limousin, des Pays de la Loire, de la Lorraine, du Nord Pas de Calais, de la Haute Normandie, de la Picardie, du Poitou-Charentes et de Provence Côte d'Azur.**

négocie, on se concerte, on se bat. D'une manière générale, les structures patronales tendent à épouser les structures administratives ou celles des syndicats de salariés.

En fait, il est toujours difficile de faire coïncider l'expression identitaire et communautaire des entreprises ou des intérêts et une action efficace, ou en disant les choses autrement, la représentativité et la représentation. Traduit dans les comportements individuels, c'est ce qui sépare le militant du notable. Le premier est porteur des aspirations du groupe d'intérêts ou de la "communauté pertinente de l'action collective"<sup>1</sup>. Le second a "le bras long", il se prévaut de sa capacité à représenter les intérêts privés au sein de l'Etat et de l'administration<sup>2</sup>.

Or les vingt deux régions de programme ne correspondent pas à des niveaux de communautés ou des "systèmes industriels localisés", selon l'heureuse expression de Jean Saglio<sup>3</sup>. Elles ne sont guère le support d'identités économiques et sociales réelles. Elles ne circonscrivent pas des courants d'échanges et de services. En Lorraine, nous ont dit nos interlocuteurs, les Vosges regardent vers la Franche Comté, la Meuse vers la Champagne, la Moselle vers l'Alsace. "Situé au contact des aires culturelles latine et germanique, l'espace lorrain est depuis l'aube de son histoire, divisé"<sup>4</sup> Par contre la Normandie, qui était unie depuis le traité de Saint Clair sur Epte en 911, est divisée en deux régions. C'est pourquoi A. Frémont écrit qu'il faut que "la Normandie soit une, afin que soient respectées la culture et l'histoire, la mémoire collective des hommes, avant qu'il ne soit trop tard"<sup>5</sup>. En Aquitaine, à l'égoïsme du patronat bordelais correspond la Dordogne attirée par la Charente et le Limousin, le Bearn et l'Agenais plus proches de Toulouse que de Bordeaux et l'idiosyncrasie des bourgeoisies de Libourne, de Dax ou de Bayonne. Si on remonte vers les pays de la Loire, l'unité des Bretons et des Ligériens

---

<sup>1</sup> Nous empruntons cette expression à Denis Ségrestin qui a beaucoup réfléchi sur ces problèmes dans ses analyses sur l'action syndicale. Voir "L'identité professionnelle dans le syndicalisme français", *Economie et Humanisme*, n° 245, janvier-février 1979, p. 12-26 et "Les communautés pertinentes de l'action collective", *Revue française de sociologie*, n° 2, 1980.

<sup>2</sup> Nous nous référons ici aux analyses de Pierre Grémion qui montre, avec beaucoup de pertinence, que "le pouvoir notabiliaire n'est pas un pouvoir communautaire. Reposant sur une mobilisation des ressources bureaucratiques, il est au contraire un frein à la prise en charge par les collectivités de leurs propres problèmes" in *Le pouvoir périphérique*, Paris, Seuil, 1976, p. 267.

<sup>3</sup> M.F. Raveyre, J. Saglio, "Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels", *Sociologie du Travail*, n° 2, 1984, p. 157-175.

<sup>4</sup> Y. Lacoste, *Géopolitiques des régions françaises*, Fayard, 1986, 3 tomes. Toutes les citations, ci-dessous, qui reviennent comme une litanie sont extraites de cet ouvrage-somme. Elles ont été toutes formulées par des auteurs différents qui sont les contributeurs de ce travail. Ici, il s'agit de J.M. Gehring et Cl. Saint-Dizier, tome 2, p. 815.

<sup>5</sup> Ibid, A. Frémont, tome 2, p. 24

"tient pour beaucoup à la volonté d'un homme, Olivier Guichard<sup>1</sup>. Quant à la région Centre, elle est "en réalité, une construction politico-administrative sans personnalité propre. Après vingt ans d'existence sur les cartes et les rapports officiels, elle se cherche encore"<sup>2</sup>. "Midi Pyrénées n'est-elle pas l'exemple type d'une fausse région, sans tradition ni cohérence ?"<sup>3</sup> "En vérité, en PACA, l'unité régionale est discutée"<sup>4</sup> Quoiqu'ayant un tissu industriel fort dense, l'unité du Nord Pas de Calais n'existerait pas davantage car "les stratégies industrielles choisies ont consisté à créer des sous-ensembles spatiaux à forte autonomie, très homogènes et spatialement dissociés"<sup>5</sup>.

Le discours des responsables patronaux en 1995 est très proche de celui des géographes en 1986 que nous venons de citer, y compris le jugement particulier porté sur la région Rhône-Alpes : "Ce serait presque un lieu commun que d'en dénoncer le caractère technocratique en l'absence d'une véritable communauté de destins entre ses constituants. Pour d'autres, au contraire, elle est la seule région française à être dotée d'une assise en regard du centralisme parisien"<sup>6</sup>

Si la plupart des régions ne sont pas des communautés économiques pertinentes de l'action collective patronale, elle ne sont pas non plus, ou elles ne sont pas encore vraiment devenues des collectivités territoriales fortes. Elles n'ont pas encore réussi à s'imposer aux départements dont elles sont l'émanation et aux communes. Depuis les lointains efforts de la politique gaullienne, en passant par la régionalisation pompidolienne et la décentralisation mitterrandienne, la région n'arrive pas à émerger et ne supplante pas le système d'action départementale, en faveur duquel on a toujours tranché<sup>7</sup>. Il n'y a donc pas non plus d'intérêt patronal à se structurer fortement au niveau régional quand les ressources, les acteurs, les décisions essentielles continuent à se prendre au niveau départemental et cantonal, sans parler du niveau national. Même si le CNPF et bien des animateurs des organisations patronales plaident en faveur du renforcement des structures administratives régionales. Nos propos ne préjugent pas,

---

<sup>1</sup> Ibid, J. Renard, tome 3, p. 574.

<sup>2</sup> Ibid, Pierre Duboscq et Joël Pailhe, tome 3, p. 631

<sup>3</sup> Ibid, Pambenel, tome 2, p. 1113.

<sup>4</sup> Ibid, Roger Ferrier, tome 3, p. 813

<sup>5</sup> Ibid, B. Giblin-Delvallet, tome 1, p. 150.

<sup>6</sup> Ibid, J. Labasse, tome 3, p. 34.

<sup>7</sup> Grémion, *Le pouvoir périphérique*, op. cit., en avait fait la brillante analyse, il y a maintenant près de 20 ans. Le mode d'élection des conseillers régionaux a encore sacrifié à la réalité départementale.

bien sûr, d'un avenir qui paraît se dessiner où la région jouerait un plus grand rôle. Et ce, d'autant plus que la construction européenne progresse et que les autres pays européens - l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne - sont dotés de régions disposant de pouvoirs et d'autonomies incomparablement plus grandes que ceux de nos départements et de nos régions.

A cette fin, le CNPF avait même incité les UPI à organiser des échanges interrégionaux par delà des frontières. Des initiatives ont été prises en Rhône-Alpes pour que la région soit liée au Piémont, à la Suisse romande, au Bade Wurtemberg. Autre exemple, celui du Conseil des organisations d'entreprises du sud ouest de l'Europe (COESE) formé en 1990 à partir des Unions patronales d'Aquitaine, du Limousin, du Poitou-Charentes pour la France, d'Aragon, des Asturies, de la Castille et du Leon, de la Navarre, de la Rioja et du Pays Basque pour l'Espagne, enfin de l'Association industrielle de Porto pour le Portugal. Ce conseil s'est donné pour objectif d'agir pour le désenclavement de la zone sud-ouest de la communauté européennes en créant des échanges entre les entreprises régionales, en promouvant les ressources et les atouts régionaux, en développant l'aide et l'assistance mutuelle. Mais "la mayonnaise n'a pas pris", selon le président de l'Union patronale d'Aquitaine. La structure interrégionale serait restée formelle. Les liaisons internationales de plus grande proximité auraient beaucoup plus de succès. Les patronats de Pau et de Pampelune, de San Sebastian et de Bayonne coopéreraient ainsi efficacement.

En fait, les communautés patronales vivantes sont aussi fondées sur la proximité géographique et culturelle dans des espaces limités, celui d'une ville, d'un canton, d'un pays. Dans un département comme la Dordogne, il y a des associations patronales à Bergerac, Sarlat, Montpon, Terrasson et Nontron. Dans la Moselle à Sarrebourg, Thionville, Saint Avold, Sarreguemines et Metz. Dans l'Isère, il faut compter avec un groupement local fort dans le nord du département autour de Vienne, Bourgoin, La Tour du Pin ; puis une association sise à Voiron, structurée à partir de l'entreprise Rossignol qui vise à avoir une influence municipale ; un autre petit groupe patronal s'est constitué enfin à Saint Marcellin. Ces associations et ces groupements peuvent être des échelons décentralisés de l'Union patronale départementale; mais elle peuvent être aussi des structures totalement indépendantes, voire rivales. C'est une préoccupation assez générale des animateurs des UPI que d'intégrer ces groupements au mouvement patronal ou bien de structurer localement les entreprises, d'y organiser des réunions et des manifestations. Lorsque Charles Pasqua fit adopter, en 1994, un projet de loi sur l'aménagement et le développement du territoire, il réhabilita les "pays" tout comme la politique d'emploi

voulait s'appuyer sur des bassins d'emploi. C'est une forme de reconnaissance que perdurent des identités locales infra-départementales, voire infra-cantonales qui sont le fondement de réseaux et sociabilités économiques et sociaux concrets, empiriquement identifiables. Tout un courant de recherches fortement développé, dans les années 80, a conduit à la réhabilitation du "local" à partir des réussites des districts industriels italiens. Il a nourri un "néo-localisme" qui est peut-être l'idéologie inspirant le projet Pasqua.<sup>1</sup>

Ces sociabilités locales peuvent avoir une fonction centrifuge, dispersant et atomisant l'action collective du patronat qui, au chef-lieu du département ou dans la capitale régionale, ne s'exercera que sur un mode formel ou effacé. Elles peuvent au contraire donner énergie et vitalité à l'action territoriale du CNPF qui aura pour objectif de promouvoir le développement économique et social local, en y incitant à la création d'infrastructures (TGV ou réseau routier, télécommunication et formation) ou à la recherche d'investissements et d'implantations de nouvelles entreprises.

Cependant les UPI, comme les UPR, ont un rôle essentiellement politique et social. Ce ne sont pas des acteurs économiques, probablement parce qu'elles ont concédé aux CCI les fonctions économiques de la représentation patronale. Mais cette division du travail n'est pas inévitable puisqu'à Lyon le GIL et la CCI ont créé avec la communauté urbaine de Lyon, une structure commune, l'ADERLY, pour promouvoir le développement local. Ou alors des UPI peuvent contester l'action économique des CCI comme à Bordeaux où l'Union patronale girondine, pour faire pièce à l'influence jugée trop conservatrice de la CCI, a développé une politique et une pratique audacieuses, conquérantes et médiatiques. En témoigne l'appellation du journal, "Osez. Le magazine sans modération de l'UPG" ou la publication d'un manifeste : "Coup de coeur, coup de gueule" qui s'en prend aux immobilismes locaux et propose "une dynamique du succès pour Bordeaux, la Gironde et l'Aquitaine ou bien encore l'organisation chaque année d'une "Semaine de l'entreprise".

Pour les UPI, l'environnement et le territoire, ce sont d'abord des communes, des départements, des régions qui écrasent les entreprises sous le poids de la fiscalité locale et de leur maquis administratif indéchiffrable. Dossiers, argumentations et revendications sur la taxe professionnelle ou la taxe des transports abondent. Ou bien l'on n'apprécie guère la participation patronale jugée congrue dans les conseils économiques et sociaux

---

<sup>1</sup> Bernard Ganne nous a semblé faire une synthèse utile, intéressante et documentée de la question : "Place et évolution des systèmes industriels locaux en France : économie politique d'une transformation" in Document Glysi, *Développement local et ensembles de PME*, op. cit., p? 123-148.

régionaux. Maurice Pangaud a bien exprimé cette attitude défensive et revendicatrice, lors de l'AG du CNPF en décembre 1991: "Après l'ère de l'Etat dirigiste, nous risquons celle d'une régionalisation interventionniste". A la fois on croit et on veut croire à l'avenir de la région et à la régionalisation nécessaire des structures de l'action collective, mais le processus de régionalisation suscite des réserves et des revendications et beaucoup moins des projets et des propositions<sup>1</sup>. Paris et le département continuent d'être les références essentielles.

Mais ce faible engagement dans des projets et dans une promotion de la région et de l'environnement sont-ils tout simplement dus au manque de ressources et de militants des UPI. En effet, leurs forces sont surtout engagées dans des activités de représentation qui les accaparent. La gestion des mandats est en effet l'activité fondamentale des UPI et même des UPR. Les chiffres qui m'ont été avancés par mes interlocuteurs dans les UPI vont de 300 (pour les plus petits) à 1400 (pour la plus importante qui serait le GIL)) mandats que l'organisation patronale doit assumer<sup>2</sup> Au niveau national, lors de la journée de l'engagement patronal organisée par le CNPF en mai 1994 et qui avait pour but de faire le point, fixer la doctrine et les grandes orientations avec le concours de mandataires patronaux (ils étaient 1 200 lors de cette réunion), François Périgot, le président du CNPF, a souligné qu'il y avait, dans toutes les UPI, 35 000 chefs d'entreprise assumant 70 000 mandats. Il les a comparés à des "légionnaires qui ont protégé les frontières de l'espace de liberté que l'entreprise s'est choisie... à des citoyens désireux de prendre toute leur part de la gestion des affaires collectives"<sup>3</sup>.

C'est pour être leurs mandataires que les UPI ont besoin de militants. Depuis la seconde guerre mondiale, les politiques publiques reposent sur la consultation et la concertation avec les partenaires économiques et sociaux, tout comme la négociation collective a créé nombre d'institutions paritaires. La crédibilité du CNPF repose sur sa capacité à être représenté par des mandataires responsables, assidus et compétents. A

<sup>1</sup> Jean-Louis Turret, le président de la commission de l'action territoriale, exprime ainsi la doctrine patronale : "C'est à l'aune du rapport coût/efficacité que l'entreprise souhaite apprécier l'évolution et les apports de la décentralisation dans le domaine de l'économie locale. L'entreprise s'inquiète des dysfonctionnements et des dérives de dix ans de pratique de la décentralisation. Les lois qui la régissent ont été détournées par les concurrences de pouvoirs entre les différents échelons de collectivités territoriales. Elles se partagent la même fiscalité et se disputent les mêmes missions au prix d'une dérive spectaculaire de la pression fiscale locale. Après l'Etat, l'entreprise est aujourd'hui le premier contribuable des collectivités locales et leur assure 46 % des recettes fiscales. Prise dans une spirale infernale, l'entreprise a le sentiment d'être un acteur économique assimilé à une sorte de "tiers payant" sans puissance politique autre qu'informelle", MP, n° 27, avril 1994.

<sup>2</sup> En annexe, on a reproduit la liste des mandats patronaux établie par le CNPF.

<sup>3</sup> Discours d'introduction de F. Périgot aux journées de l'engagement patronal de mai 1994

Paris, c'est une commission spéciale des mandats patronaux, présidée par Gilbert Diépois, éditant une revue spécialisée, *MP*, qui assure la formation, prête assistance, conseille, mobilise les UPI et les UPR dans cette tâche.

Officiellement, le CNPF considère que les mandats ont tous une égale importance. En fait, les responsables des UPI les hiérarchisent et accordent généralement la plus grande importance à leur présence dans les juridictions - Conseils Prud'hommes, Tribunaux de commerce et tribunaux des affaires sociales - puis dans les institutions de la sécurité sociale et du chômage (ASSEDIC, conseils d'administration des CPAM, des CAF, URSSAF). Paradoxalement, là où les candidats ne manquent pas - pour postuler à l'élection des membres des CCI - c'est justement pour les mandats auxquels les UPI ne portent pas le plus vif intérêt car les élus des CCI, disent-elles, seront transformés par l'onction du suffrage universel en notables qui n'accepteront plus la discipline et l'autorité d'une organisation extérieure, même si c'est celle-ci qui les a consacrés. Lors de la journée de l'engagement patronal à laquelle nous avons fait référence plus haut, ce n'est bien sûr pas un hasard s'il fut rappelé que les UPI "doivent exercer une tutelle morale sur leurs mandataires" à la CCI et que "les élus consulaires ne se servent pas de leur mandat comme rampe de lancement".

Le contrôle de l'UPI sur l'ensemble de ses mandataires n'est, de toute façon, guère évident. Il faut compter avec l'individualisme des chefs d'entreprise qui n'aiment pas les injonctions ou rendre des comptes. Ils contestent la lourdeur et la lenteur, voire l'inutilité des débats et des décisions des institutions où ils sont mandatés. L'articulation entre la culture de l'entreprise fondée sur l'urgence, l'efficacité et la rentabilité avec celle de la concertation et du paritarisme ne va pas de soi. Beaucoup de chefs d'entreprise ont ainsi le sentiment de perdre leur temps et de s'ennuyer dans les représentations qu'on leur confie. En outre, leur mission n'est pas toujours bien définie car la doctrine patronale n'existe pas ou n'est pas actualisée, parce que la formation des mandataires n'a pas lieu, parce qu'on est trop heureux de trouver des bonnes volontés ou des retraités disponibles, surtout pour des mandats jugés secondaires. Que l'on pense à la multitude de conseils d'administration des institutions de formation où il est fait appel à des personnalités extérieures appartenant au monde patronal et syndical !

Il n'y a pas bien sûr de loi générale. Un des indicateurs du bon fonctionnement ou de la bonne santé d'une UPI, c'est probablement sa capacité à trouver des chefs d'entreprise en activité et pas seulement des retraités pour être mandataires, à structurer des délégations - quand elles comprennent plusieurs membres, autour "d'un chef de

file"<sup>1</sup>, à former, informer, réunir les mandataires pour qu'ils rendent compte à l'UPI de leur travail qu'ils assurent bénévolement et sans dédommagement, contrairement aux mandataires des salariés, nous a-t-on maintes fois souligné.

En organisant une journée nationale sur l'engagement patronal, en mai 1994, première de cette nature, le CNPF a défini la méthodologie et a proposé à ses mandataires une doctrine et des positions. C'était sûrement nécessaire car seul un projet peut susciter des vocations militantes. Par ailleurs, ce qu'on a coutume d'appeler la crise de l'Etat-Providence et les déficits de la protection sociale sont, bien sûr, un aiguillon à la réflexion sur le rôle du paritarisme dans la protection sociale<sup>2</sup>.

Cependant, la mobilisation des UPI et des militants patronaux est surtout un moyen de diffuser dans tout le pays une doctrine patronale unique, élaborée au Centre. Certes, les UPI doivent adapter cette doctrine à leur terrain, à leur département, à leur région, et on a souligné combien elles étaient autonomes. Mais peut-on dire que cette fonction de représentation transforme les UPI en acteurs dirigeants du développement économique et social local ?

#### 4. LES PATRONS, L'ENTREPRISE ET LE PATRONAT

Quand Jean Gandois est appelé le patrons des patrons, est-ce seulement par commodité de langage ? La formule entretient en effet un mythe, une erreur et une confusion. Un mythe tout d'abord, puisque le CNPF n'est pas une entreprise et son président n'a qu'une autorité morale sur ses membres et peut-il en revendiquer une autre ? Une confusion ensuite puisque le CNPF regroupe des professions et des unions patronales, celles-ci affiliant des entreprises et non des patrons. De l'erreur naît la confusion dont Michel Bauer souligne qu'elle est entretenue sciemment par le CNPF. "Le syndrome du CNPF, a-t-il écrit, se manifeste par l'organisation d'une confusion

---

<sup>1</sup> Le chef de file "assure l'unité d'action de son équipe, la permanence lors des absences ou mutations; il veille à la cohérence dans l'exercice des responsabilités déléguées aux mandataires. Concrètement, il prépare avec ses collègues les réunions et les travaux en se référant à la doctrine patronale qu'il a pour mission d'interpréter et de faire respecter", Gilbert Diepois, "Chefs de file qui êtes-vous ?", *MP Plus*, n° 4, décembre 1990.

<sup>2</sup> L'Institut de l'entreprise, présidé par Didier Pineau-Valencienne a fait des propositions en janvier 1995 sur le paritarisme. Le rapport *Paritarisme. Conditions et enjeux* avait pour objectif de redéfinir l'intervention des partenaires sociaux qui serviraient trop souvent "d'alibi commode aux décisions de l'Etat". On sait aussi que le CNPF a repris sa place dans les conseils d'administration de l'assurance maladie. Il y a mandaté le président de l'UIT (Union des Industries textiles).

sémantique entre les concepts de "patrons" et d'"entreprise"... Le CNPF, plus que tout autre, aura jouté de ce rabattement de signifiants"<sup>1</sup>

Cette confusion peut-elle être défaite ? Symboliquement, l'organisation patronale pourrait changer son sigle, faire disparaître le P de patronat comme il l'a été plusieurs fois envisagé et renaître comme CNEF (Conseil national des entreprises françaises). Cependant, y a-t-il plus de clarté à la CGPME qui ne se réfère dans son titre qu'aux entreprises ? En fait, le patron de PME est à peine masqué par sa PME. D'ailleurs la CGPME l'affirme haut et fort qu'elle veut représenter de vrais patrons, les patrons réels, et non les managers, malgré son sigle. Tandis que le CNPF, à l'inverse, affirme dans ses statuts qu'il lui incombe "d'assurer la représentation de l'ensemble des entreprises" (art. 2) et sa revue officielle a pour titre : CNPF - Revue des entreprises.

Il ne s'agit pas de nier que l'entreprise n'est pas une réalité économique, sociale, technique, juridique indépendante de son chef, mais il faut d'abord remarquer que l'entreprise peut se réduire, du point de vue économique et juridique, à un individu entreprenant. Dans l'agriculture, le commerce, l'artisanat, les professions libérales, c'est encore la forme d'entreprise majoritaire. Mais il faut surtout insister sur l'impossibilité d'une action collective fondée sur des "personnalités morales" - même si cette abstraction juridique a la plus haute importance et la plus grande efficacité - ou sur des "individus collectifs", en utilisant le langage d'une sociologie de l'action. Des militants, des administrateurs, des présidents, des participants aux réunions sont nécessairement des personnes physiques capables de représenter et d'engager une entreprise. Le CNPF et les organisations professionnelles sont ainsi l'expression de l'action collective de ceux qui ont la plus haute autorité formelle et/ou réelle dans l'entreprise ou de ceux à qui elle est déléguée. Les grandes entreprises n'hésitent pas d'ailleurs à déléguer leurs cadres salariés dans des commissions ou des conseils d'administration des organisations patronales. Nous avons déjà mentionné qu'ils y avaient d'ailleurs une plus faible participation aujourd'hui qu'hier.

Bien évidemment, l'intérêt des chefs d'entreprise ne coïncide pas avec l'intérêt de l'entreprise. Le rôle de l'idéologie patronale est de masquer cette vérité. Cependant, il faut affirmer immédiatement que l'intérêt de l'entreprise n'existe pas en soi, au-dessus de ses membres, indépendamment de la position des uns et des autres dans l'organisation. Il

---

<sup>1</sup> Michel Bauer, "Pas de sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants" in R. Sainsaulieu, *L'entreprise une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale de Sciences politiques, 1990, p. 148.

n'existe pas davantage a priori ; il est plutôt une conséquence de l'action et des interactions des membres de l'entreprise qui poursuivent des intérêts spécifiques ou particuliers. Il va aussi de soi que l'action et les décisions du chef d'entreprise ont la plus haute importance car elles sont cruciales pour la création, le développement, la survie de l'entreprise. En utilisant la conceptualisation de Michel Crozier et d'Ehrard Friedberg, nous pouvons dire que le patron - apporteur de capitaux, employeur, organisateur - contrôle des "zones d'incertitude" majeures qui fondent son grand pouvoir dans l'entreprise<sup>1</sup>. Ainsi l'intérêt particulier du chef d'entreprise n'est pas équivalent à l'intérêt général de l'entreprise, mais la représentation des entreprises au CNPF ou dans d'autres instances professionnelles n'aurait pas de sens si les chefs d'entreprise n'y jouaient pas le plus grand rôle.

L'action du CNPF ou de la CGPME serait-elle utile ou intéressante si elle intégrait l'intérêt de tous les membres des entreprises, actionnaires et salariés, cadres et ouvriers, commerciaux et gens des ressources humaines ? Cet oecuménisme apporterait la plus grande confusion. On se demande si ce n'était pas d'ailleurs le rêve ou l'utopie d'Yvon Gattaz, le président du CNPF de 1981 à 1986 qui en appelait à "une entreprise nouvelle où tous les salariés deviennent entrepreneurs"<sup>2</sup> et donc à ce qui s'apparentait à une autre forme de la disparition du salariat et du patronat!

Toutefois, l'utopie d'Yvon Gattaz s'inscrit dans le courant de réhabilitation de l'entreprise qui devient la forme dans laquelle sont invitées à s'inscrire presque toutes les activités humaines. Affaire de société, la forme entreprise est devenue plus encore la figure ou le parangon de la modernité et de l'efficacité. La modernisation de l'Etat, des administrations, des syndicats, des associations, des corporations passe par leur "entrepreneuriation", si on me pardonne cet affreux néologisme, gage de leur responsabilité, efficacité, productivité, qualité. Au sein du milieu patronal, les entrepreneurs ont été longtemps considérés comme une minorité car tous les patrons n'étaient pas saint-simoniens et schumpétériens. Aujourd'hui, les entrepreneurs appartiennent à la catégorie plus large des entrepreneurs, catégorie psycho-morale autant qu'économique et sociale qui mêlent Antoine Riboud, PDG de Danone et le directeur de la fonderie aux usines automobiles de Mulhouse ou de Flins, le chômeur qui crée son

<sup>1</sup> M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977

<sup>2</sup> Y. Gattaz, CNPF, *Revue des entreprises*, Avril 1985, p. 12.

entreprise et le président d'Université, le commerçant qui s'installe à Vaulx-en-Velin et jusqu'à la mère célibataire qui doit travailler et éduquer trois enfants<sup>1</sup>.

François Périgot, le successeur d'Yvon Gattaz avait senti le danger de cet oecuménisme ou de cet amalgame. "Jamais tant de sommités se sont penchées avec tant de soins sur les problèmes de l'entreprise au point d'en faire plus qu'un alibi, un véritable otage: guettés pas l'impopularité, disait-il lors de l'AG du CNPF en décembre 1987, nous voici maintenant exposés à la pire des menaces : la banalisation."<sup>2</sup>. Le CNPF ne peut pas représenter et défendre les intérêts de tous les entrepreneurs, il peut au mieux défendre toutes les conduites qui relèvent de l'esprit d'entreprise. Ne dissout-on pas la réalité patronale quand on pose l'égalité du patron, du chef d'entreprise, de l'entrepreneur et de l'entrepreneur ? L'initiative est une valeur centrale dans l'éthique patronale, mais tous ceux qui font preuve d'initiative ne sont pas des patrons. Toutefois l'élargissement idéologique ou utopique du patronat marque-t-il l'existence d'un problème ou d'un changement. En effet, la référence ou le modèle de patron sur lequel est construite l'action collective du patronat, ce fut et c'est encore largement le propriétaire/créateur/gestionnaire d'une entreprise à but lucratif qui risque ses biens et son honneur dans l'action économique, dont les succès sont récompensés par la formation d'un patrimoine économique et par la reconnaissance sociale. La force et l'influence de la CGPME qui s'expriment dans la préservation de ses liens avec le CNPF, en dépit de toutes les brouilles et les scènes de ménage de leur histoire commune, reposaient et reposent encore sur sa légitimité à représenter ce modèle de référence. Malgré l'extraordinaire développement des sociétés anonymes ou à responsabilité limitée, malgré la séparation de la propriété et de la gestion, malgré le succès des managers salariés, malgré le pantouflage, malgré la littérature qui a exalté ou pourfendu ces évolutions, le "patron réel" d'une PME est demeuré la source principale d'identification. C'est à cette source que les organisations patronales puisent dans leur discours et leurs revendications. Comme cette inspiration lui est fréquemment contestée, le CNPF se dote de commissions et de services chargés des problèmes de la PME. Madame Martine Clément, vice-présidente du CNPF, préside aujourd'hui cette commission, tout comme le CNPF maintient des relations courtoises et stratégiques avec la CGPME.

En son temps, Pierre de Calan, qui eut un rôle éminent dans les organisations patronales, l'avait clairement exprimé : "Puisque la grande entreprise n'offre pas de

---

<sup>1</sup> On se rappelle qu'un responsable du CJD s'est posé la question, devant nous, lors d'un entretien.

<sup>2</sup> *CNPF Revue des entreprises*, janvier 1988, p. 25

l'entreprise, en général, une représentation favorable c'est une autre image que le patronat doit systématiquement, inlassablement présenter : celle de l'entreprise moyenne ou petite. L'homme de la rue, même s'il se veut anticapitaliste, garde une certaine sympathie pour la personne ou la famille qui risque sa propre fortune dans une entreprise, en assume lui-même la gestion et la responsabilité, fournit un travail à la main d'oeuvre du village ou du petit bourg où il vit, où il est connu. L'entreprise à échelle humaine, le patronat personnellement engagé ne suscitent pas les mêmes réactions de méfiance et d'hostilité que l'entreprise géante ou le patronat d'état-major". Et plus loin, il affirme: "Ce qui est bon pour les petites entreprises l'est pour les grandes ; la réciproque n'est pas toujours vraie"<sup>1</sup>.

Pierre de Calan avait vu juste car les années 80 ont été marquées par la réhabilitation de la PME dans ce mouvement de légitimation de l'entreprise et par la défiance à l'égard de la concentration et des trusts qui semblaient, au cours des Trente glorieuses, être l'avenir inéluctable du capitalisme. Les grands économistes de la période l'avaient annoncé : Schumpeter en 1947 et Galbraith en 1967<sup>2</sup>. Ces économistes renommés ont été démentis L'actionnaire, la petite entreprise, la contingence, la mobilité, la concurrence et le marché sont devenus des valeurs et des réalités.

Cependant, ce mouvement a-t-il conforté l'autonomie et les frontières de l'entreprise sans lesquelles on ne peut pas vraiment parler de patron réel ? A-t-on observé une authentique diffusion du pouvoir économique ?

Certes, il n'est plus question d'intégrer dans des établissements de l'industrie, du commerce et des services des dizaines de milliers d'ouvriers. L'heure n'est plus à la production de masse et à la concentration humaine et technique. Flexibilité et souplesse sont les maîtres-mots. La bonne gestion des ressources humaines et techniques implique extériorisation, filialisation, unités à taille humaine. Les coûts de transaction semblent moins élevés que les frais de la bureaucratisation découlant de la concentration horizontale et verticale. Mais dans le même temps on ne cesse de déplacer, changer, abolir les frontières de l'entreprise qu'il est de plus en plus difficile d'identifier. Le retour des actionnaires et de la Bourse - "Le patron propriétaire a disparu au profit de l'actionnaire

<sup>1</sup> Pierre de Calan, *Le patronat piégé*, 1979, op. cité p. 50-51.

<sup>2</sup> J.K. Galbraith, *Le nouvel Etat industriel*, Paris, Gallimard, 1967.

J.Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, 1ere édition , Londres, George Allen and Unwin Ltd, 1947

propriétaire", nous explique un président d'union patronale - ont créé beaucoup d'instabilité de telle sorte que les entreprises sont dépecées et remembrées, fusionnées ou filialisées sans cesse. Elles sont inscrites dans des réseaux de sous-traitance de premier, deuxième ou troisième ordre ou intégrées dans les groupes qui consolident leur résultat dans des paradis fiscaux. Il n'est pas toujours simple de déterminer les centres réels de décisions car ils sont fonctionnellement distincts et il n'est guère possible d'imputer des responsabilités. Le droit du travail exprime cette complexité de l'activité économique puisqu'on ne peut plus exprimer les contrats ou les institutions dans le cadre univoque de l'entreprise et qu'on y a recours au site, au groupe, à l'unité économique et sociale, à l'entreprise étrangère<sup>1</sup>.

Il y a de plus en plus de créateurs d'entreprise, mais le nombre de petites entreprises continue aussi à baisser. La concentration n'est plus à l'ordre du jour mais la formation des noyaux durs et l'enchevêtrement des participations croisées produisent une oligarchie économique issue des grands corps qui constituent l'élite fermée de notre pays accaparant les plus hautes fonctions dans le champs administratif, économique et politique<sup>2</sup>. L'alternative à ces noyaux durs qui doivent protéger les entreprises françaises des raids et OPA des entreprises étrangères, c'est l'internationalisation qui détache l'entreprise de son assise nationale<sup>3</sup>. Sur un autre versant de l'activité économique, les bornes de la légalité et de l'illégalité, de la concurrence normale ou déloyale ne sont plus fixées : les entreprises d'insertion se substituent à des entreprises à but lucratif, les entreprises intermédiaires menacent les entreprises intérimaires, la loi de 1901 sur les associations couvre des activités qui pourraient être exercées commercialement. Sans parler du travail au noir et des entreprises clandestines.

Toutes ces remarques sont lapidaires et résument outrageusement une littérature immense où les propositions qui font l'unanimité sont rares. Nous avons tenté de montrer que les patrons tendent à perdre leur identité dans le monde des entrepreneurs et que les entreprises voient leurs frontières s'effacer dans un monde économique et social de plus en plus réticulaire. L'affaiblissement du conflit industriel contribue enfin à plus d'indifférenciation dans les rapports sociaux tant il est vrai que les conflits sociaux produisent toujours une définition plus nette de soi et des autres. Sans que l'on renonce

<sup>1</sup> G. Lyon-Caen, J. Pélissier, A. Supiot, *Droit du travail*, Paris, Dalloz, 17e édition, 1994, p. 618-626.

<sup>2</sup> C'est ce que montrent les travaux de Michel Bauer et de Bénédicte Bertin-Mouroit

<sup>3</sup> L'internationalisation des entreprises peut-elle s'intégrer à l'action et aux objectifs du Conseil national du patronat français ? Cette étude n'intègre pas cette question.

non plus à une causalité inverse: c'est la perte des repères sociaux et des identités qui ne permet plus de faire vivre des mouvements sociaux qui mettent en oeuvre, comme l'a montré Alain Touraine, un principe d'identité, un principe d'opposition, un principe de totalité<sup>1</sup>. De même que la représentation syndicale des salariés est problématique puisque le salariat a perdu son homogénéité et qu'il n'est plus structuré par l'ouvrier métallurgiste, ayant un contrat à durée indéterminée, mensualisé et fier de sa participation au développement industriel, de même la représentation patronale tend à devenir abstraite, impersonnelle, instrumentale quand elle ne rassemble plus des chefs d'entreprise qui continuent à s'identifier au patron réel, c'est-à-dire à celui qui porte en même temps la responsabilité humaine, technique, financière, organisationnelle d'une entreprise.

En d'autres termes, le travail de délimitation et de légitimation nécessaire à la construction de tout groupe qui vise à représenter des intérêts ou des passions devient de plus en plus difficile dans les organisations patronales comme dans les confédérations de salariés.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> A. Touraine, *Production de la société*, Paris, 1973.

<sup>2</sup> Michel Offerlé, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Montchrestin, 1994, p. 67-73.

## POSTFACE : METHODES ET PERSPECTIVES

Il y a vingt ans, le Commissariat général du Plan nous avait financé un premier travail sur le patronat que nous avons réalisé pendant trois ans en collaboration avec Jean Saglio. Un rapport et un ouvrage publié aux PUF en 1979 avaient rassemblé nos résultats<sup>1</sup>.

Nous nous étions intéressés alors aux chefs d'entreprise de la région Rhône-Alpes. Près de 150 avaient été interviewés avec l'objectif de mieux comprendre comment s'effectuait l'articulation entre leur politique économique et sociale et le projet d'une grande politique contractuelle porté par François Ceyrac à la tête du CNPF. Nous nous étions intéressés alors au degré d'intégration et de participation des chefs d'entreprise à leurs organisations professionnelles et interprofessionnelles pour tenter de comprendre comment le patronat se constituait comme classe dirigeante, porteur d'un projet sociétal. L'écart ou même la solution de continuité entre la force du projet de François Ceyrac et l'enfermement des chefs d'entreprise dans la gestion à court terme de leur entreprise nous avaient frappés. Demandant, en ce temps-là, à leurs organisations de les protéger du pouvoir syndical, de leur rendre des services, et surtout de faire pression sur les Pouvoirs publics pour qu'aboutissent leurs diverses revendications, les chefs d'entreprise instrumentalisaient beaucoup plus qu'ils ne finalisaient leur action collective à travers leurs organisations. Il était alors difficile au CNPF et aux autres organisations d'acquérir une autonomie et une influence qui leur soient propres, ôtant à l'Etat son rôle dirigeant dans la régulation économique et sociale. Malgré le profond recul de l'interventionnisme étatique intervenu au cours des années 80, les chefs d'entreprise continuent à se plaindre du rôle excessif de l'Etat, de la complexité et de l'illisibilité de la régulation sociale et économique qu'il met en place. L'Allemagne nous montre, au contraire, combien les confédérations patronales et ouvrières ont acquis l'autonomie suffisante pour engager elles-mêmes, à travers leurs conflits et leurs négociations, la régulation économique, technologique et sociale des changements. L'hétéronomie du patronat français est d'abord la conséquence de la "faiblesse" des organisations patronales (comme des confédérations de salariés bien évidemment). Comme le CNPF ou la CGPME ou leurs organisations professionnelles et interprofessionnelles adhérentes sont évalués par les chefs d'entreprise à partir de leur capacité à obtenir des avantages de l'Etat, on comprend pourquoi elles risquent d'être contournées par deux formes d'action : d'une part celle de la grande entreprise, seule, ou alliée à quelques consœurs car elle a les ressources et

---

<sup>1</sup> J. Bunel, J. Saglio, *L'action patronale*, Paris, PUF, 1982.

dispose d'un tel poids dans l'activité économique et sociale qu'elle peut négocier directement, sans aucun intermédiaire ni représentation avec les Pouvoirs publics : elle est un groupe de pression ou lobby à elle seule ; d'autre part celle des petits patrons qui ont intérêt à se faire entendre dans la rue, manifestant bruyamment, voire cassant les vitrines et les bureaux des perceptions ou des caisses de retraite : ils remplacent le lobbying par l'action politique et médiatique directe. Mais on trouve aussi fréquemment une autre attitude qui nous a été résumée par un président d'union patronale : "Il faut bien voir que pour le chef d'entreprise, le CNPF ce sont trois ou quatre grands groupes industriels et la CGPME une propagande qui ne les intéresse pas. C'est ce qui explique qu'ils n'adhèrent à aucune organisation patronale".

En 1994 et 1995, grâce à une nouvelle aide financière du Commissariat général du Plan, nous avons repris une étude sur le patronat français, de plus courte durée, avec le projet de mieux comprendre les mécanismes de l'action collective afin de tenter de donner un éclairage sur l'état et les transformations de la représentation patronale. Les hypothèses initiales et les présupposés ont été exposés dans le premier chapitre. Notre préoccupation générale fut bien de nous demander si les organisations patronales ne passaient pas une crise semblable à celle que connaissaient les syndicats de salariés, bref ce que pouvait vouloir dire la "faiblesse" du patronat. Nous avons procédé à soixante-dix entretiens dans les unions patronales et les chambres syndicales de la métallurgie de la Lorraine, de Rhône-Alpes et d'Aquitaine. Conseillé par nos interlocuteurs, nous avons été aussi dans le Nord Pas de Calais et dans la Loire Atlantique. Notre regard et notre analyse sur les organisations patronales ont été fortement influencées ou biaisés par cette priorité que nous avons accordée à l'action collective patronale en province et à la base. Cependant nous avons pris en compte le fonctionnement et le rôle très important des groupements professionnels à partir d'entretiens et d'une documentation recueillie à l'UIMM, à l'Union des Industries Textiles, à la Fédération des entreprises de propreté, au Syndicat national de l'industrie pharmaceutique et à l'Union de l'hospitalisation privée. Des représentants des syndicats professionnels rhône-alpins de ces professions ont bien voulu aussi nous recevoir et nous aider à comprendre leur action. Au siège du CNPF à Paris, nous avons pu avoir une information détaillée grâce aux animateurs et responsables de la Commission de l'Action territoriale. Le service d'information du CNPF nous a permis de consulter sa revue de presse, fort utile, pour l'image du CNPF dans le miroir médiatique. Grâce au responsable du comité de liaison des services, nous avons pu mieux comprendre l'enjeu de la représentation de ce secteur d'activités au CNPF. Naturellement le secrétaire général du CNPF fut mis au courant de notre travail et

il a bien voulu nous éclairer sur certains aspects du fonctionnement de la confédération patronale.

Nous avons aussi donné une place dans cette étude à la CGPME et aux CCI, organisations complémentaires, complices et concurrentes du CNPF comme à des associations patronales dont nous avons fait l'hypothèse qu'elles étaient des viviers de militants patronaux : l'Association des femmes chefs d'entreprise, le Centre des Jeunes Dirigeants, le CFPC - Patrons et Dirigeants chrétiens. On trouvera, en annexe, les guides d'entretien utilisés lors des rencontres. Ils ont été adaptés ou changés bien souvent en fonction de la qualité de nos interlocuteurs et de la tournure prise par l'entretien. En d'autres termes, nous avons utilisé le guide avec souplesse. Nous avons l'insigne faiblesse de penser que nos entretiens ont été bien souvent d'authentiques échanges. Ils n'étaient pas seulement structurés par les questions d'un sociologue importun, indiscret ou trop long et par les réponses défensives et calculées de l'interviewé. Ce ne fut pas la situation la plus fréquente, même si nous avons dû la vivre probablement à cause de maladresses et d'incompréhensions réciproques.

Cherchant à comprendre plus qu'à expliquer, explorant le réel et tâtonnant pour le découvrir, persuadé comme bien d'autres sociologues aujourd'hui que les sociologues n'ont pas le monopole du savoir sociologique, comme A. Giddens, nous pensons que "les acteurs qui font partie des objets des sciences sociales sont aussi des théoriciens du social et leurs théories contribuent à la constitution des activités et des institutions qui sont les objets d'études des scientifiques des sciences sociales"<sup>1</sup>. Les acteurs ne sont pas tous comme Fabrice à Waterloo, soulignait aussi F. Dubet et "la dette du chercheur à l'égard (des acteurs) est beaucoup plus grande qu'il ne convient de se l'avouer en ce qui concerne la formation des hypothèses, ces raisonnements vraisemblables qu'il faudra ensuite étayer... Un entretien n'est jamais seulement un recueil d'opinions, c'est aussi une discussion dans laquelle le chercheur élabore ses propres thèses et, dans une certaine mesure, discute avec un "collègue"... car il ne peut pas ne pas exister de liens et de recouvrements entre le sens pour l'acteur et le sens construit par le sociologue"<sup>2</sup>

Nous pensons même que l'utilité de l'enquête sociologique (et du sociologue) - à la différence du sondage - réside pour une grande part dans les échanges qui sont

---

<sup>1</sup> A. Giddens, *La constitution de la société*, Paris, PUF, 1987, p. 43.

<sup>2</sup> F. Dubet, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 1994.

provoqués par l'étude - qui est en ce sens une intervention<sup>1</sup> - et qui aident les acteurs à faire le point et à repenser le sens de leurs pratiques.

Ayant eu pour objectif au cours de cette recherche de rendre compte de la représentativité et de la représentation des organisations patronales, nous nous sommes surtout intéressés à la structuration de l'action collective, et à ses problèmes, fort peu aux projets et orientations de l'action patronale qui y sont bien évidemment liés. C'est une limite de notre travail que nous considérons comme une première étape dans l'investigation des organisations patronales.

Le problème le plus général et le plus structurel de l'action collective patronale - et tous ceux qui se sont penchés sur cette question l'ont relevé - c'est celui de l'intégration dans l'action collective patronale de l'individualisme des chefs d'entreprise, de l'extrême diversité des entreprises et de l'état de concurrence qui existe entre eux et entre elles. Utilisons une formule qui caricature forcément la réalité. Comme l'action collective patronale ne va pas de soi, elle ne va vraiment pas loin. En effet, la conséquence inévitable de ce que nous considérons comme une donnée objective qui ne peut être abolie dans une société qui se veut démocratique, libérale et capitaliste, ce sont la complexité et le foisonnement d'organisations autonomes - parce qu'elles doivent tenir compte de la diversité patronale - dont les liens entre elles sont lâches, comme les liens de chacune d'entre elles avec ses adhérents de telle sorte que l'unité du patronat tend à être construite à partir d'un plus petit commun dénominateur. Cette contrainte tendancielle a pour effet de donner peu de capacité aux instances centrales pour élaborer un projet fort qui mobilise les entreprises, tant leurs chefs sont attachés à préserver leur indépendance et leur liberté. D'où le thème récurrent dans l'histoire du mouvement patronal de la rationalisation des structures trop complexes des organisations, de l'excès ou de l'impuissance du pouvoir des instances centrales, de la difficulté d'articuler les structures professionnelles et interprofessionnelles ("c'est une crucifixion", nous a dit un président d'UPI) et la faiblesse insigne de celles-ci par rapport à celles-là. D'où la difficulté d'évaluer la représentativité, étant donnée la complexité des formes organisationnelles de la représentation. Nous avons montré - sans être indiscutable ni totalement convaincant parce qu'il nous manque des preuves formelles - que la représentativité de chacune des organisations constitutives du CNPF était restée globalement stable et d'un niveau élevé. Elle augmente avec la taille des entreprises. C'est pourquoi l'on peut être assuré que les

---

<sup>1</sup> Sans qu'elle relève, bien sûr, de la méthode d'intervention sociologique proposée par A. Touraine (*La voix et le regard*, Paris, Le Seuil, 1978), mais s'inscrivant dans la même orientation.

organisations patronales représentent plus de 50 % des effectifs salariés des entreprises du secteur privé et public (dont les finalités sont à caractère industriel et commercial). Par contre les organisations du secteur industriel ont moins de ressources et moins d'adhérents, non pas parce que la propension à adhérer a diminué, mais parce que les mutations du système productif ont conduit à la disparition de bien des entreprises du secteur industriel et à la diminution de l'emploi, base à partir de laquelle est calculée la cotisation de l'entreprise à son organisation. En outre, la représentativité globale des organisations patronales est affectée par le poids plus grand pris par le secteur tertiaire, surtout des services, dans l'activité économique, où la propension à se syndiquer était traditionnellement plus faible que dans le secteur secondaire.

Le syndicalisme patronal a eu, le plus souvent, un rôle défensif car les chefs d'entreprise en ont besoin quand ils se sentent menacés par l'Etat, les syndicats de salariés, la concurrence étrangère, les organisations de consommateurs, etc. Et c'est la perception de ces menaces qui va déterminer la force de l'action collective. Mais les chefs d'entreprise ne souhaitent pas vraiment - ou exceptionnellement - que le CNPF (ou la CGPME) ait un rôle positif ou sociétal puisque chacun d'eux est porteur d'un projet économique et social qu'il tente de faire aboutir d'abord dans son entreprise et qu'il ne peut pas bien partager avec d'autres. C'est incontestablement cette réalité qui conduit les observateurs, les journalistes, les économistes, les sociologues à s'intéresser incommensurablement plus aux entreprises qu'aux organisations patronales car ce sont les entreprises qui, à travers leurs projets et la coopération qu'elles mettent en oeuvre en leur sein - dont on ne préjuge pas si elle est conflictuelle ou consensuelle - font le développement économique et social.

L'intégration dans une action collective quand on se sent menacé et l'utilitarisme qui est une composante importante des attitudes et des pratiques ont conduit les chefs d'entreprise à "instrumentaliser" les organisations patronales. Ce sont donc des moyens qui servent les fins des entreprises. Discours permanent et justificatif à l'appui de toutes les interprétations, initiatives et propositions des organisations patronales. Quand l'entreprise est réhabilitée et ne se sent plus menacée, la raison d'être de l'action collective tend à s'effacer. Les organisations patronales perdent alors leurs électeurs et leurs militants. Elles n'ont plus que des clients qui attendent seulement des services de leurs organisations-fournisseurs. Ce sont les syndicats de base ou de terrain qui sont les plus aptes, en raison de leur proximité avec les entreprises, à devenir ces fournisseurs de services, évolution que nous avons constatée dans les UPI. Les chefs d'entreprise d'une profession ont aussi des intérêts particuliers à défendre, ce qui conduit les syndicats

professionnels à se transformer en "lobbies" qui n'exigent pas de participation directe des chefs d'entreprise. Il suffit de rémunérer des experts, des juristes, des économistes, des technologues qui fassent le siège de Bruxelles, des ministères, du Parlement, des administrations. Ainsi, les syndicats professionnels et les fédérations les plus riches se spécialisent de plus en plus dans le lobbying. Toutefois, leurs responsables se plaignent aussi de ne pas avoir les mêmes capacités et les mêmes ressources que les organisations d'autres pays européens, comme la Grande Bretagne, par exemple, dont on admire l'efficacité à Bruxelles.

Cependant, le CNPF par la voix de ses présidents ou lors des assemblées générales, a toujours prétendu contribuer à la détermination d'un projet global ou sociétal. C'est ce qui tend à différencier la France des pays anglo-saxons, où l'intérêt général n'est jamais pensé en soi, hors de l'agrégation et de la composition d'intérêts particuliers dont la légitimité n'est généralement pas remise en cause. Dans la tradition rousseauiste propre à la société française, l'intérêt particulier tend à être présenté comme contraire à l'intérêt général, les groupes d'intérêt et les syndicats comme les organisations intermédiaires doivent toujours faire la preuve que la promotion de leur intérêt particulier contribue directement à l'intérêt général. L'émergence, puis l'appropriation par le CNPF du concept de "la citoyenneté de l'entreprise" relève directement de cette démarche. Le document que vient de publier - en octobre 1995 - la commission citoyenneté de l'entreprise présidée par Jacques Dermagne en est une bonne illustration. On y lit les propos suivants : "Pour une entreprise, la première façon d'être citoyenne est d'abord d'exister. L'entreprise existe pour servir tant ses clients que ses salariés, ses actionnaires et ses fournisseurs. Limiter la dimension de l'entreprise au seul rôle d'agent économique dans un système de concurrence serait réducteur. L'entreprise est un acteur social ouvert sur son environnement et souhaite participer aux choix de société qui engagent son avenir et celui de la cité. Dans un souci de compétitivité globale de la cité, sans laquelle son propre développement est en péril, l'entreprise doit être pleinement associée au processus d'orientation des politiques publiques."<sup>1</sup>

L'entreprise citoyenne à laquelle il est fait référence est un concept avec la signification que lui donne, par exemple, le dictionnaire Robert : "idée générale et abstraite construite par l'esprit, soit à partir de l'expérience, soit à partir d'un contenu mental inné". Le concept a pour fonction de subsumer la diversité des entreprises et d'en donner une représentation idéal-typique. Dans le document du CNPF, le concept

---

<sup>1</sup> CNPF, *Citoyenneté de l'entreprise. Pour jouer pleinement notre rôle dans la cité, 1995, p. 3-4*

d'entreprise citoyenne est bien construit à partir des expérimentations mises en oeuvre par des entreprises nommément citées (Rhône Poulenc, Charbonnages de France, Total, Air Liberté, Téfal, Darty, La Redoute, Auchan, Bolloré-Energie, Elf Aquitaine, 3 Suisses, Poliet) et à partir de normes et de valeurs associées à leur définition (c'est l'entreprise qui essaime, c'est l'entreprise tutrice, c'est l'entreprise porteuse, c'est l'entreprise formatrice, c'est le concept de compétitivité globale, c'est l'entreprise insérante, c'est l'entreprise qui concourt à l'aménagement du territoire, c'est l'entreprise soucieuse d'un développement urbain équilibré, c'est l'entreprise qui respecte l'environnement, c'est l'entreprise mécène, c'est l'entreprise qui observe une déontologie commerciale ou financière, c'est l'entreprise qui contribue au logement des salariés, c'est l'entreprise qui prévient les accidents du travail et les maladies professionnelles).

A cette essence normative des entreprises, le CNPF et les organisations patronales doivent donner un contenu historique et empirique. Ils ne peuvent pas seulement être le médiateur et l'interprète des entreprises. C'est du moins ainsi que nous comprenons le défi et l'orientation de la nouvelle équipe du CNPF autour de Jean Gandois. Ils impliquent le renforcement de l'action collective, la reprise du militantisme, la volonté d'articuler le projet autonome des entreprises et le projet général du patronat. Cette orientation est-elle compatible avec les évolutions récentes que nous avons décrites dans ce travail, qui concernent d'ailleurs aussi bien le patronat que le mouvement syndical et associatif tout entier ? Les finalités générales et universalistes ne mobilisent plus et les engagements sont ponctuels, pragmatiques, spécialisés. La société civile est de plus en plus pluraliste, voire balkanalisée et les acteurs individuels ou collectifs veulent préserver leur autonomie, avoir une maîtrise personnelle de leur rapport à l'organisation et ne plus se soumettre aux instances supérieures de délégation<sup>1</sup>.

L'effort sur soi et l'appel à la bonne volonté ne suffiront pas aux chefs d'entreprise pour s'approprier les objectifs collectifs que leur propose Jean Gandois, le président du CNPF. Comme dans le passé, la confrontation et la négociation avec l'Etat et les syndicats de salariés, et même au-delà avec les associations de consommateurs, de chômeurs ou de défenseurs de l'environnement seront nécessaires pour susciter une action collective des chefs d'entreprise qui soit forte. Paradoxalement, la tâche du CNPF, s'il veut exister comme force de proposition et de régulation est-il d'aider à la reconstruction des syndicats et des organisations intermédiaires alors que les chefs

<sup>1</sup> J.P. Worms a fort bien formulé cette évolution in "Reconquérir la citoyenneté pour reconstruire l'Etat, *Esprit*, décembre 1994, p. 114-137.

d'entreprise ne sont pas encore tous sortis des discours et des stratégies conduisant à leur affaiblissement ou à leur neutralisation. Il n'est toutefois guère concevable d'imaginer que le patronat ressuscite le mouvement syndical au point qu'ils puissent construire avec lui une autonomie des relations professionnelles comparables à ce que l'on observe, par exemple, en Allemagne.

Quant à l'Etat, est-il sûr qu'il ait besoin d'organisations représentatives fortes dans la mesure où il continue à penser qu'elles sont des obstacles au changement ou bien à l'opposé pense-t-il que les difficultés de la "gouvernabilité" proviennent, au contraire, de la balkanisation de la représentation de la société civile ?<sup>1</sup>

Une chose nous semble sûre. Malgré les efforts de la direction du CNPF, l'autonomie des partenaires sociaux est loin d'être acquise. L'alternative au modèle pluraliste et à la balkanisation des relations sociales, c'est encore le tripartisme, élargi aux régions et à l'Europe.

<sup>1</sup> L'étude de F.L. Wilson (*Interest group politics in France*, New York, Cambridge University Press, 1987) mettait l'accent sur la première alternative ; celle de B. Jobert et Muller (*L'Etat en actions*, PUF, 1987, sur la seconde).

# ANNEXES

## SOURCES ET METHODE D'ENQUETE

Les données qui ont servi à la rédaction du rapport ont été obtenues principalement à partir d'entretiens semi-directifs avec des chefs d'entreprise, responsables ou militants des organisations patronales ainsi que des permanents (directeurs généraux ou secrétaires généraux) de ces mêmes organisations. Nous avons utilisé aussi une documentation écrite interne et des ouvrages qui ont été publiés sur les organisations patronales. C'est pourquoi on trouvera, dans ces annexes, la bibliographie des ouvrages, articles et documents consultés et cités dans le texte, les guides d'entretien qui ont servi à nos échanges, la liste des personnes interviewées avec leurs qualités.

Afin de couvrir le champ de la représentation patronale, les entretiens ont été effectués à quatre niveaux:

- le niveau national et confédéral du CNPF (Avenue Piere Ier de Serbie à Paris) et la CGPME (10 Terrasse Bellini à Puteaux.)

- Le niveau régional ou local interprofessionnel, d'une manière exhaustive dans trois régions Lorraine, Aquitaine et Rhône-Alpes en ce qui concerne les instances du CNPF.; dans trois départements, en ce qui concerne la CGPME (Gironde, Isère et Rhône). Nous y avons ajouté des entretiens dans la Loire Atlantique, dans le Nord et dans le Pas-de-Calais.

- Des fédérations professionnelles de l'industrie (métallurgie, textile, produits pharmaceutiques) et des services (propreté, hospitalisation privée, informatique, ingénierie, études et conseils, formation). Leur action et implantation locale ont été évaluées en Rhône-Alpes, dans plusieurs départements pour ce qui se rapporte à la métallurgie.

- Des associations patronales qui ont un rôle dans la dynamique de l'action collective patronale: Association des femmes Chefs d'entreprise, CFPC- Patrons et Dirigeants chrétiens, CJD Centre des Jeunes Dirigeants. Au siège national de ces associations et au niveau local (Rhône-Alpes, surtout) ont été conduits des entretiens.

La liste des personnes interrogées comprend 30 chefs d'entreprise en activité, présidents ou militants des organisations et 51 permanents. Dans quelques cas, il ne fut pas possible de joindre la personne retenue dans notre échantillon, soit pour des raisons d'indisponibilité ou de calendrier, jamais un refus manifeste nous a été exprimé. Celles-ci ne sont pas mentionnées dans la liste. Très souvent, nous avons rencontré le meilleur accueil et nous remercions toutes les personnes interviewées pour leur coopération à notre travail.

## BIBLIOGRAPHIE DES OUVRAGES ET ARTICLES CITES

- Adam Gérard, *Le pouvoir syndical*, Paris, Dunod, 1983.
- Adam Gérard, *Le pouvoir syndical*, Paris, Bordas, 1982.
- Amadiou J.-F., "Une interprétation de la crise du syndicalisme, les enseignements de la comparaison internationale", *Travail et emploi*, n° 42, 4-1989, pp. 46-59.
- Aubert, V. et alii, *La forteresse enseignante*, la FEN, Paris, Fayard, 1985.
- Barthélémy Martine, "Les associations dans la société française", 2 tomes, Les cahiers du CEVIPOF, n°10, 1994, FNSP/CNRS.
- Bauer Michel, "Pas de sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants" in R. Sainsaulieu, *L'entreprise une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale de Sciences politiques, 1990
- Berger S. ed., *Organizing interest in Western Europe pluralism, corporatism and the transformation of politics*, New York, Cambridge University Press, 1981
- Bernoux Ph., *Les nouveaux patrons*, Paris, les Editions Ouvrières, 1974
- Bonneau Jacques, "La création d'entreprises, source de renouvellement du tissu des PME", *Economie et statistique*, n° 271-272, 1994,.
- Braudel Fernand, *L'identité de la France*, Paris, Flammarion, 1990 :
- Bunel J., Saglio J., *L'action patronale*, Paris, PUF, 1982.
- Calan (de) Pierre, *Les professions*, Paris, Editions France Empire, 1965.
- Calan (de) Pierre, *Recommandations visant l'évolution et le perfectionnement des organisations patronales*, février 1975.
- Caron François, *Place et importance des PME dans le système productif français*, Lyon, Document Glysi, 1992, p. 61-71
- CCI de Lyon, *Organisation, missions, actions*, septembre 1994
- Charte de progrès pour les Unions patronales interprofessionnelles départementales et locales*, CNPF, mars 1990, édition 1992.
- Chotard Yvon, *Les patrons et le patronat*, Paris, Calmann Lévy, 1986.
- CJD 1938-1988, *50 ans qui ont changé l'entreprise*, Paris, Communica international, 1988.
- Closets (de) François, *Toujours plus*, Paris, Grasset, 1984.
- CNPF, *La revue des entreprises*, revue mensuelle consultée de 1980 à 1995.
- Conquet André, *Si les chambres de commerce n'étaient contées*, Lyon, Audin, 1972.
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977
- Dubet F., *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 1994.

Ehrmann Henry W., *La politique du patronat français - 1936-1955 -*, Paris, A. Colin, 1959

*Femmes chefs d'entreprise France 1945-1995, Les Femmes dans l'économie française*, Paris, NEP, 1995.

Friedberg Ehrard, "Administration et entreprises" in M. Crozier, *Où va l'administration française*, Paris, Ed. d'Organisation, 1984.

Friedberg Ehrard, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Le Seuil, 1993.

Galbraith J.K., *Le nouvel Etat industriel*, Paris, Gallimard, 1967.

Ganne B., *Industrialisation diffuse et systèmes industriels localisés, essai de bibliographie critique du cas français*, Glysi, MRASH, mars 1989..

Gattaz Y., CNPF, *Revue des entreprises*, Avril 1985, p. 12.

Gerolami A., *Rapport sur la réforme des Chambres de commerce et d'industrie*, août 1994.

Giddens A., *La constitution de la société*, Paris, PUF, 1987.

Grémion P., *Le pouvoir périphérique*, Paris, Seuil, 1976.

Groupe Condorcet, *Une nouvelle donne industrielle pour la France*, Lyon, juin 1994.

Guillaume Sylvie : CGPME, *son histoire, son combat, un autre syndicalisme patronal, 1944-1978*, préface de Léon Gingembre, Bordeaux, Presses de l'Université de Bordeaux, 1987.

Harris André et Sédouy (de) Alain, *Les patrons*, Paris, Seuil, 1977.

Hirschman Albert O., *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Editions Ouvrières, 1972

Albert Hirschmann Albert, *Bonheur privé, action publique*, Paris, Fayard, 1983,

Jacob-Ory Annie, "Formes d'organisations patronales et limitations de la concurrence", *Revue française de sociologie*, vol. X, n° spécial 1969, p. 631-643.

Jeanmichel Lucien, *La CCI de Lyon, les idées, les hommes, les actes, les événements*, Lyon CCI, 1990.

Jeanneney J.-N, *L'argent caché*, Paris, Fayard, 1984, cf. le chapitre : "Un patronat au piquet (sept.janvier1946), p. 242-264.

Jobert B. et Muller, *L'Etat en actions*, Paris, PUF, 1987.

Kolboom Ingo, "Patron et patronat. Histoire sociale du concept de patronat en France au 19ème et au 20ème siècle", *Mots*, n°9, oct. 1984

Kolboom J., *La revanche des patrons. Le patronat face au Front populaire*, Paris, Flammarion, 1986.

Kuisel Richard F., *Le capitalisme et l'Etat en France, modernisation et dirigisme au XXe siècle*, Paris, Gallimard, 1984.

Labbe D. et Crozet M., *La fin des syndicats*, Paris, L'Harmattan, 1982.

Lacoste Y., *Géopolitiques des régions françaises*, Paris, Fayard, 1986, 3 tomes.

Lefranc Georges, *Les organisations patronales en France*, Paris, Payot, 1976.

- Lyon-Caen G., Pélissier J., Supiot A., *Droit du travail*, Paris, Dalloz, 17<sup>e</sup> édition, 1994,
- Magliulo Bruno, *Les chambres de commerce et d'industrie*, Paris, Que sais-je ?, PUF, 1980.
- Marchal Emmanuelle, "L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement", *Revue française de sociologie*, XXXIII, 1992, p. 365-390.
- Marx K., "Le Manifeste communiste" in *Oeuvres*, tome I, La Pléiade, Gallimard, 1965
- Minguet Guy, *Chefs d'entreprise dans l'ouest*, Paris, PUF, 1993.
- Noblecourt, Michel *Les syndicats en question*, Paris, Editions Ouvrières, 1990.
- Nouvion A.P., *L'institution des chambres de commerce, pouvoirs et contre-poids*, Paris, LGDJ, 1992.
- Offerlé Michel, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Montchrestien, 1994.
- Olson Mancur *Logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1978.
- Albert Hirschmann Albert, *Bonheur privé, action publique*, Paris, Fayard, 1983,
- Paxton Robert O., *La France de Vichy*, Paris, Points, Seuil, 1973,
- Piore M. et Sabel C., *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette, 1989
- Poupard Mgr, *Professions et entreprises, un cinquantenaire*, n° 679, mars-avril 1976, n° 674.
- Rapport du Commissariat Général du Plan, *France : le choix de la performance globale*, Commission "Compétitivité française", La Documentation Française, décembre 1992.
- Raveyre M.F, Saglio J., "Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels", *Sociologie du Travail*, n° 2, 1984.
- Rosanvallon P., *L'Etat en France*, Le Seuil, coll. Points, 1990.
- Rosanvallon Pierre, *La question syndicale*, Paris, Calmann-Lévy, 1988
- Rousseau J.-J., *Le contrat social. Oeuvres complètes*, tome 3, La Pléiade, Paris, Gallimard, 1964,
- Sainsaulieu Renaud, *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques, 1990.
- Schmitter Ph. et Lhembrach G., *Trends toward corporatist intermediation*, London, Sage Publications, 1979
- Schumacker E. Fritz, *Small is beautiful. A study of economics is if people mattered*, Londres, Blond and Briggs, 1973 (ed. du Seuil pour la traduction française en 1978).
- Schumpeter J., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Londres, Allen and Unwin Ltd, 1ère éd. 1947.
- Segrestin Denis, *L'identité professionnelle dans le syndicalisme français*, *Economie et Humanisme*, n° 245, janvier-février 1979.

- Segrestin Denis, *Les communautés pertinentes de l'action collective*, *Revue française de sociologie*, n° 2, 1980.
- Suleiman Ezra N., *Les ressorts cachés de la réussite française*, Paris, Seuil, 1975.
- Suleiman Ezra N., *Les hauts fonctionnaires et la politique*, Paris, ed. du Seuil, 1976.
- Szokoliczy Syllaba János, *Les organisations professionnelles et le Marché commun*, Paris, A. Colin, 1965.
- Tocqueville A., *L'Ancien Régime et la Révolution*, Paris, Club français du Livre, 1964.
- Touraine A., *Production de la société*, Paris, Seuil, 1973.
- Touraine A., *La voix et le regard*, Paris, Le Seuil, 1978.
- Touraine Alain, "L'entreprisedéfend les frontières de la société", *Projet*, printemps 1990, n° 221.
- Touraine Alain, Wieviorka Michel et Dubet François, *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984
- UIMM, *L'année économique et sociale 1994*,
- UIMM, *Missions et compétences des chambres syndicales de la métallurgie*.
- Visser Jelle, "Syndicalisme et désyndicalisation", *Le Mouvement social*, n° 162, janvier-mars 1993, pp. 17-39,
- Weber Henri, *Le parti des patrons*. Le CNPF, Paris, le Seuil, 1984.
- Wilson F.L., *Interest group politics in France*, New York, Cambridge University Press, 1987
- Worms J.P., "Reconquérir la citoyenneté pour reconstruire l'Etat", *Esprit*, décembre 1994, p. 114-137.

## **LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES.**

**Monsieur Jean ALLAIN, secrétaire général de l'Union interprofessionnelle de la Drôme et secrétaire général du Syndicat général des Entrepreneurset Artisans du Bâtiment et Travaux Publics de Drôme Ardèche.**

**Monsieur Jean-Luc ALLOUARD, secrétaire général de l'Union patronale interprofessionnelle de la Loire et du Syndicat métallurgique patronal de la Loire.**

**Monsieur Maurice ANSART, délégué général de l'Union patronale de la Moselle, de la Chambre régionale des Industries chimiques de la Moselle et de la Chambre syndicale des Industries des Métaux de la Moselle.**

**Monsieur Jean AUGÉARD, président de l'Union patronale de la Moselle**

**Monsieur BARBEY Dominique, secrétaire général de la CGPME**

**Madame Maryvonne BAUDET, documentation, liaison avec les adhérents CNPF-Info au CNPF**

**Monsieur BAUDOIN, Délégué général de l'Union patronale Rhône-Alpes**

**Monsieur Yves BENOIT-CATTIN, directeur général du Groupement interprofessionnel Lyonnais.**

**Monsieur Patrice BERNOS, secrétaire général de l'Union patronale du Béarn et secrétaire général de la Fédération du Bâtiment et des Travaux Publics des Pyrénées Atlantiques**

**Monsieur Jean-Luc BOCCARD, président de la société Bocard, CFPC**

**Monsieur Alain de BRUGIERE, délégué général du Centre français du patronat chrétien**

**Monsieur Jean BRUNET, délégué régional Rhône-Alpes du CFPC**

**Monsieur Claude BOZZOLI, délégué général du Groupe des Industries métallurgiques, électriques et connexes de l'Isère.**

**Monsieur Frédéric CAILLET, directeur général de l'Association industrielle et commerciale de la Savoie**

**Monsieur François CALLOT, président du Groupement patronal meusien et président de l'Union patronale de Lorraine**

**Monsieur Jacques CANTON, président de l'Union patronale du Périgord**  
**Monsieur Philippe CAPY, secrétaire général de la délégation Aquitaine de la CGPME**

**Monsieur Raymond CASTILLON, président de la Chambre syndicale d'Adour Métallurgie et Vice-président de l'Union patronale du Pays Basque**

**Monsieur Georges CHATILLON, président de l'Union patronale d'Aquitaine**

**Madame Christine CHAUVET, président de l'Association des Femmes chefs d'entreprise**

**Monsieur Jean CHEMAIN, secrétaire général de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon**

**Monsieur Alain CLEDAT, délégué général du Groupement patronal meusien et secrétaire général du Syndicat des Industries Métallurgiques, mécaniques et connexes de la Meuse.**

**Monsieur Daniel CLOSON, directeur général de la Chambre syndicale des Industries Métallurgiques du Rhône**

**Monsieur Pierre-François CORNIL, directeur général de SYNTEC (fédération de syndicats de sociétés d'ingénierie, de services informatiques, d'études et de conseil, de formation professionnelle)**

**Monsieur Alain COULOMB, délégué général de l'Union hospitalière privée**

**Monsieur Gérard COURT, vice-président de l'Union patronale du Périgord**

**Monsieur Bernard DAUTRE COURT, secrétaire général de l'Union interprofessionnelle du Pas-de-Calais Centre.**

**Monsieur Gilbert DIEPOIS, président de la Chambre syndicale des Fabricants de cartonnages d'Ile de France et président de la Commission des Mandats patronaux**

**Monsieur Gérard DUVERNE, Crédit Immobilier de Lyon, CFPC**

**Monsieur Pierre EHRET, délégué général de la Chambre patronale des Industries métallurgiques et électriques des Vosges**

**Monsieur Jean-Luc EPIVENT, chef des services Industrie et Commerce à la CGPME**

**Monsieur Pierre EVRARD, délégué général de l'Union patronale de Meurthe et Moselle**

**Monsieur Jean de FOUCAULD, délégué général de l'Union patronale de Loire Atlantique et de l'Union patronale régionale interprofessionnelle des Pays de la Loire**

**Monsieur Philippe GAILLARD, secrétaire général de l'Union patronale de la Métropole Nord et du syndicat patronal textile de la région d'Armentières.**

**Monsieur Eric des GAYETS, secrétaire général de l'Union patronale du Roannais et de la Chambre syndicale des Industries Métallurgiques de Roanne**

**Monsieur Guy de GOUTTES, délégué général de l'Union patronale des Landes.**

**Monsieur Bernard LABBÉ, président de l'Union patronale interprofessionnelle de Meurthe et Moselle**

**Monsieur Bruno LACROIX, vice-président du CNPF, président de l'Union patronale Rhône-Alpes, vice-président de l'union syndicale des Constructeurs de matériel aéronautique thermique, thermodynamique et frigorifique**

**Madame Françoise LATIL, directrice de l'Action territoriale au CNPF**

**Monsieur Daniel LEBON, délégué régional Rhône-Alpes de la Fédération des Industries mécaniques**

**Monsieur Bernard LEMOINE, vice-président exécutif de la Fédération française des Industries de médicament**

**Monsieur Bernard LEROY, secrétaire général de l'UIMM**

**Monsieur Patrice LEROY-JAY, conseiller du président du CNPF**

**Monsieur Robert LINAGE, directeur général du Groupement interprofessionnel des Chefs d'entreprise de l'Ain**

**Monsieur Jean-Yves MARTIN, président du Groupement interprofessionnel des Chefs d'entreprise de l'Ain**

**Madame Gracia MARTINEZ, chargée des relations extérieures du Groupement patronal interprofessionnel du Lot et Garonne**

**Monsieur Patrice MARTINEZ, secrétaire général du Syndicat patronal des Entreprises de Nettoyage, région Rhône-Alpes**

**Monsieur MARTY, délégué général et vice-président de la Fédération de la Métallurgie de Bordeaux et du Sud-Ouest**

**Monsieur Jean-Paul MAUDUY, président de la Chambre syndicale des Industries Métallurgiques du Rhône**

**Monsieur Gilles MAURER, président d'Orga Conseil, délégué régional Rhône-Alpes de SYNTEC**

**Monsieur Jean-François MEZAIZE, délégué aux affaires économiques de l'Union des Industries textiles**

**Monsieur Yves MONIER, secrétaire général du CNPF**

**Monsieur Bernard de MONTESQUIOU, PDG de Gascogne et Guyenne, président d'une section CFPC des Pyrénées Atlantiques**

**Monsieur Michel MOTTARD, président du Groupement interprofessionnel lyonnais**

**Monsieur Jean-Pierre NOBLOT, secrétaire général de la Chambre syndicale des Industries métallurgiques, mécaniques et connexes de l'Ain**

**Monsieur Bruno PAGES, directeur, chargé de mission pour le développement des Unions patronales au CNPF.**

**Monsieur Maurice PANGAUD, ancien vice-président du CNPF et ancien président de la commission territoriale du CNPF et de l'Union patronale Rhône-Alpes.**

**Monsieur Roger PELLAT-FINET, Vice-président de la CGPME, président de la CGPME Isère**

**Monsieur Yves PINAUD, secrétaire général du CJD.**

**Monsieur Philippe RANDON DE GROLIER, directeur général de l'action territoriale du CNPF**

**Monsieur Vincent RAYMOND, secrétaire général de l'Union interprofessionnelle de l'Ardèche.**

**Monsieur Robert RIVAUD, président de l'Union patronale du Roannais**

**Monsieur Christophe SALMON, secrétaire général du Comité de liaison des services du CNPF**

**Monsieur André SANJUAN, président de la Fédération de la métallurgie de Bordeaux et du Sud-Ouest**

**Monsieur Eric SARRAT, ancien président de l'Union patronale girondine, de 1990 à 1993**

**Monsieur Patrick SCHMITT, chargé de mission, secrétaire du comité des régions au CNPF**

**Monsieur Philippe SEBILLOTTE, administrateur délégué général de l'Association patronale interprofessionnelle de la Haute Savoie**

**Monsieur Claude SENEBIER, président de l'Union interprofessionnelle de l'Ardèche.**

**Monsieur Pascal SIX, délégué général de la Fédération des entreprises de propreté**

**Monsieur Jean-Claude STROHL, secrétaire général de l'Union patronale des Vosges et du Syndicat Textile de l'Est.**

**Monsieur Claude SZTERNBERG, vice-président délégué général de l'Union interentreprises textile de Lyon et Région**

**Monsieur Michel THOMAS, président de l'Union interprofessionnelle du Pas-de-Calais Centre**

**Monsieur Jean-Michel TIVOLY, président de l'Association industrielle et commerciale de la Savoie et président du Syndicat de l'Industrie de l'Outillage**

**Monsieur TURCAS, président de la CGPME du Rhône**

**Monsieur Serge TYMOWSKI, délégué général de l'Union patronale de la Vienne et de la Chambre syndicale des Industries métallurgiques et similaires de la Vienne**

**Madame Anne TROMPIER, présidente Rhône-Alpes de l'Association des Femmes chefs d'entreprise**

**Monsieur Jacques VACCARI, délégué général de l'Union des Industries métallurgiques, électriques et connexes de l'Isère.**

**Monsieur Jean-Pierre VACHER, délégué à l'engagement patronal du CJD**

**Monsieur Thierry VAGLAN, délégué régional Rhône-Alpes CJD**

**Monsieur Jean VAUJANY, président de l'Association des Producteurs des Alpes françaises (Isère)**

**Monsieur Pierre ZUELGARAY, chargé de mission de l'Union patronale du Pays Basque**

**LISTE DES PRINCIPAUX SIGLES**  
(ordre alphabétique)

<b>ACFCI</b>	<b>Assemblée des Chambresfrançaisesde commerceet d'industrie</b>
<b>AFCE</b>	<b>Association des femmes chefs d'entreprise</b>
<b>AGEFOS</b>	<b>Association pour la gestion des fonds de formationdestinés aux PME</b>
<b>CAPED</b>	<b>Confédérationde l'artisanatet des petitesentreprisesdu bâtiment</b>
<b>CCI</b>	<b>Chambrede commerceet d'industrie</b>
<b>CDCA</b>	<b>Confédérationdes commerçantset artisans</b>
<b>CFDT</b>	<b>Confédérationfrançaisedémocratiquedu travail</b>
<b>CFP</b>	<b>Centrefrançaisdes professions(jusqu'en1950)</b>
<b>CFPC</b>	<b>Centrefrançaispatronatchrétienjusqu'en1958, aujourd'hui</b>
<b>CFPC-</b>	<b>Patronset dirigeantschrétiens</b>
<b>CFTC</b>	<b>Confédérationfrançaisedes travailleurschrétiens</b>
<b>CGAD</b>	<b>Confédérationgénéralede l'alimentationde détail</b>
<b>CGPF</b>	<b>Confédérationgénéralede la productionfrançaisejusqu'en 1936, puis</b>
	<b>Confédérationgénéraledu patronatfrançais</b>
<b>CGPME</b>	<b>Confédérationgénéraledes Petiteset Moyennes Entreprises</b>
<b>CGT</b>	<b>Confédérationgénéraledu travail</b>
<b>CGT-FO</b>	<b>Confédérationgénéraledu travail- Force ouvrière</b>
<b>CJD</b>	<b>Centredes jeunesdirigeants</b>
<b>CJP</b>	<b>Centredes jeunespatrons(jusqu'en1968)</b>
<b>CLIDE</b>	<b>Comité de liaison des décideurséconomiques</b>
<b>CNAMS</b>	<b>Confédérationinternationalede l'artisanatdes métierset services</b>
<b>CNPF</b>	<b>Conseil nationaldu patronatfrançais</b>
<b>CRCI</b>	<b>Chambrerégionalede commerceet d'industrie</b>
<b>FEP</b>	<b>Fédérationdes entreprisesde propreté</b>
<b>FNSEA</b>	<b>Fédérationnationaledes syndicatsd'exploitantsagricoles</b>
<b>GIL</b>	<b>Groupementinterprofessionnellyonnais</b>
<b>MEI</b>	<b>Moyennesentreprisesindustrielles(de 50 à 499 salariés)</b>
<b>SNIP</b>	<b>Syndicat nationaldes industriespharmaceutiques</b>
<b>SNPMI</b>	<b>Syndicat nationaldu patronatmoderneet indépendant</b>

<b>TPE</b>	<b>Très petites entreprises(entreprises inférieures à 10 salariés)</b>
<b>UHP</b>	<b>Union hospitalière privée</b>
<b>UIMM</b>	<b>Union des industries métallurgiques et minières</b>
<b>UIT</b>	<b>Union des industries textiles</b>
<b>UNAPL</b>	<b>Union nationale des professions libérales</b>
<b>UNIAPAC</b>	<b>Union internationale chrétienne des dirigeants d'entreprise</b>
<b>UNICE</b>	<b>Union des confédérations de l'industrie et des employeurs de l'Europe</b>
<b>UP ou UPI</b>	<b>Union patronale interprofessionnelle</b>
<b>UPA</b>	<b>Union professionnelle artisanale</b>

## **Guide d'entretien destiné aux animateurs et responsables des organisations patronales.**

**I.** Historique de l'organisation: origine et événements fondateurs; modifications organisationnelles importantes; changement dans le nombre et la composition des adhérents; nombre de présidents depuis la fondation et taux de renouvellement des présidents.

2. L'adhésion aujourd'hui:

- nombre d'adhérents et si possible la liste.
- qui n'adhère pas? (les petits? un secteur d'activité?...)
- évolution de la représentativité depuis vingt ans.

3. Les membres actifs:

- pourcentage de membres actifs par rapport aux membres passifs?
- quelles sont les entreprises qui s'engagent le plus fortement dans l'organisation ? Taille, nature du capital, en expansion ou en déclin etc...
- caractéristiques personnelles des membres actifs: âge, religion, participation dans des mouvements patronaux comme le CJD, la CFPC etc..; participation dans d'autres mouvements politiques, culturels ou sociaux.
- taux de participation aux instances statutaires de l'organisation.

4. Les ressources de l'organisation:

- comment est déterminée la cotisation?
- les adhérents paient-ils régulièrement leurs cotisations? Les cotisations rentrent-elles plus difficilement ces dernières années?
- autres ressources que les cotisations.
- mode de reversement des cotisations aux autres instances patronales.
- l'organisation a-t-elle des difficultés financières l'obligeant à réduire ses activités?

5. La relation de l'organisation avec ses adhérents.

- Comment l'organisation prend-elle le pouls de ses adhérents?
- Quelle information l'organisation donne-t-elle à ses adhérents?
- Comment les adhérents font valoir leurs problèmes et leurs revendications à l'organisation? Réunions? Relations directes? Courrier? Communications téléphoniques? etc...
- Peut-on parler d'une action collective patronale ?

6. Quelles sont les préoccupations les plus importantes aujourd'hui de vos adhérents? Comment demandent-ils à l'organisation de les prendre en charge?

7. La gestion des mandats.

Quels sont les mandats auxquels l'organisation accorde aujourd'hui le plus d'importance ? Pourquoi?

8. Les services individuels rendus aux adhérents.

- quels sont ceux qui mobilisent le plus le temps et les ressources de l'organisation?
- quels sont les services que vous souhaiteriez développer dans l'avenir?
- la qualité des services individuels vous paraît-elle un facteur essentiel du développement de l'adhésion?

9. Quels sont vos principaux interlocuteurs? autorités administratives ou politiques, syndicats de salariés, chambres de commerce, administrations, etc.

- ceux qui vous mobilisent le plus?
- ceux qui ont la plus grande importance stratégique?

10. Diriez-vous qu'il y a en Périgord, en Pays basque, dans le Béarn etc.. ou bien en Aquitaine, Rhône-Alpes un patronat local ou régional? Pourriez-vous dire comment il s'est constitué et ce qui le caractérise.

11. Quel est le degré d'intégration et de participation de votre organisation aux autres instances du CNPF?

12. Quel est le niveau de l'action patronale qui vous semble nécessaire de renforcer? Le niveau local et professionnel? Le niveau régional? Le niveau départemental? le niveau national professionnel? Le niveau national interprofessionnel? le niveau européen? etc..

13. Les autres organisations patronales.

Quelles sont les associations patronales qui peuvent être complémentaires et associées à la vôtre qui vous semblent les plus importantes? Les plus innovatrices? Les plus récentes?

Quelles sont les associations patronales qui existent et qui vous concurrencent et vous contestent?

**15. Questions personnelles.**

Qu'est-ce qui vous a conduit à vous engager dans les organisations patronales?

Qu'est-ce que vous a apporté, pour votre entreprise, votre engagement dans l'organisation patronale?

## **Guide d'entretien pour responsables de fédérations et syndicats professionnels.**

1. Historique de la formation du syndicat et de la fédération.
2. Qui a vocation à être membre du syndicat?
3. Entreprises, salariés, chiffres d'affaires, part à l'exportation de l'activité représentée par votre syndicat.
4. Représentativité et évolution de la représentativité.
5. Cotisations, ressources et évolution de ces ressources.
6. Mode de recrutement et campagnes de recrutement.
7. Comment sont associés les adhérents à l'activité syndicale? Information descendante et ascendante, participation demandée et participation effective, décentralisation de l'action.
8. Comment s'expriment les besoins et les revendications des entreprises ?
9. Trois types d'activités possibles: activités de lobbying ; activités de services; activités sociales.
  - Concernant l'activité de lobbying, quels sont vos principaux interlocuteurs en France et en Europe? Vos deux principaux succès dans ce domaine; vos échecs.
  - Concernant les activités de services individuels rendus aux entreprises. Les plus importantes, c'est-à-dire celles qui mobilisent le plus de temps et de ressources dans votre syndicat.
  - Concernant les activités sociales: rôle de la négociation collective et décentralisation de la négociation.
10. Le syndicat contribue-t-il à la régulation de la concurrence et à l'organisation des marchés? Comment?
11. Qui contrôle le syndicat? Les Parisiens? les gros? le patronat réel? Les anciens?
12. Votre intégration dans le CNPF. Qu'est-ce que vous en attendez?

Depuis quelle date exercez-vous cette fonction dans l'organisation patronale?

Autres fonctions dans les organisations patronales:  
aujourd'hui:

hier:

Activité professionnelle aujourd'hui:

Activité de l'entreprise:

Nombre de salariés

Chiffre d'affaires

Diplômes et formation:

Activité professionnelle des parents:  
père:

mère:

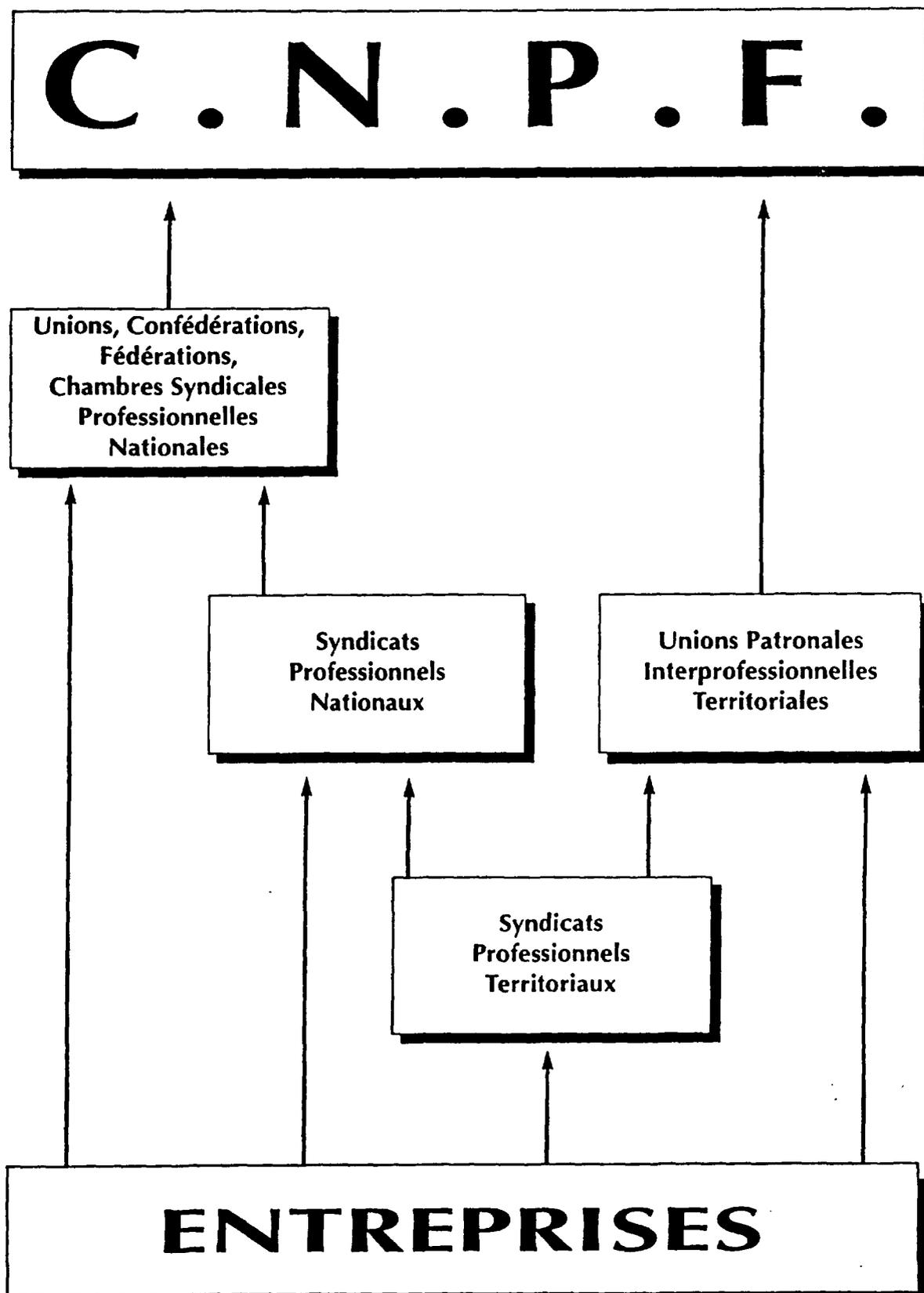
Date et lieu de naissance

Religion

Appartenances politiques

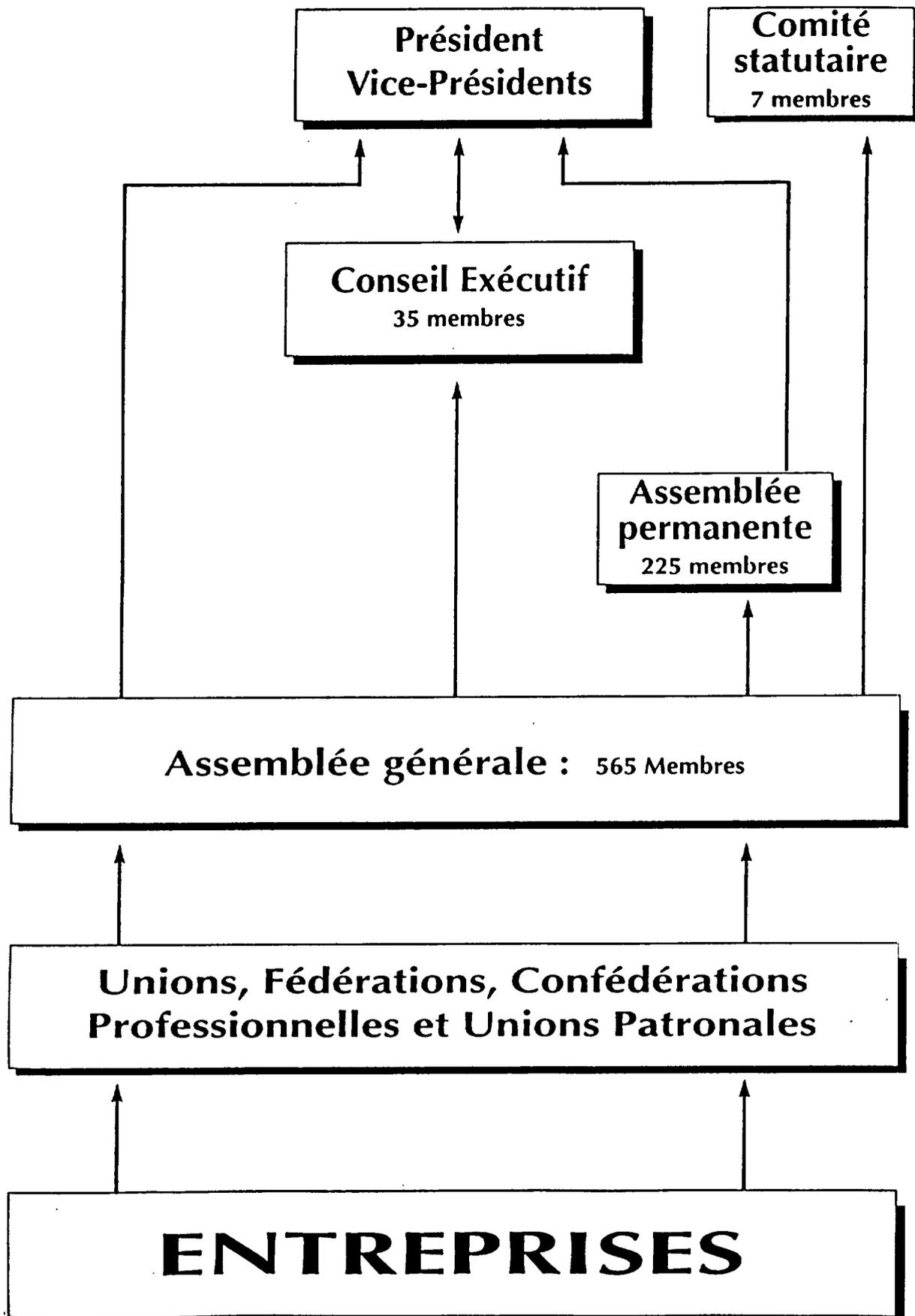
Engagements culturels, sociaux, religieux etc..

# ENTREPRISES et ORGANISATION PROFESSIONNELLE



# INSTANCES STATUTAIRES DU C.N.P.F.

(Schéma d'organisation)



# CGPME

## UNE STRUCTURE PROFESSIONNELLE ET INTERPROFESSIONNELLE

- Union Nationale de la PMI UNPMI
- Union Nationale des PME Commerciales UTPMC
- Union Nationale des Prestataires de services UNPS
- Union Nationale de l'Artisanat UNA
- Union Professionnelle du Commerce UPC
- Union d'Action Internationale UAIPME
- Union Territoriale de la PMI UTPMI
- Union Territoriale des PME UTPMC
- Union Territoriale des Services UTPS

## L'EXÉCUTIF

- Président
- Conseil du Président
- Bureau confédéral
- Comité directeur confédéral
- Assemblée Générale confédérale

## COMMISSIONS SPÉCIALISÉES

Sociale Économique  
Consommation Internationale  
Juridique et Fiscale Formation  
Énergie Mandat Statuts etc.

## DÈS SERVICES CENTRAUX

- Secrétariat général
- Juridique et fiscal
- Action Internationale
- Relations avec le parlement
- Communication
- Industrie
- Commerce
- Services
- Régions

## DES SERVICES TECHNIQUES

- Financement
- Formation professionnelle
- Exportation
- Informatique
- Information
- 1% Logement
- Médecine du Travail
- Accidents du Travail
- Indemnisation chômage du chef d'entreprise
- Prévoyance et retraite des salariés et cadres
- Missions Économiques à l'étranger
- Agence de voyage