

Représentations patronales : des organisations à responsabilités limitées

Christian DUFOUR

« L'Allemagne connaît traditionnellement une division des organisations patronales »... « La caractéristique historique du patronat australien est son manque d'unité »... « Historiquement, le patronat italien n'a jamais revendiqué son unité ; il se caractérise au contraire par sa profonde hétérogénéité et un éclatement durable » ... Au Danemark, « une série de fusions est intervenue parmi les organisations d'employeurs » auparavant « nombreuses et fragmentées »... Au niveau européen, « l'abondance et la complexité des groupements patronaux (...confirmation) la règle de leur diversité sur les espaces nationaux ». Pour rendre compte de ce qu'est la représentation patronale, les auteurs des différents articles de la *Chronique Internationale* établissent de concert et sans ambiguïté le constat d'une multiplicité organisationnelle.

Cette caractérisation commune n'est pas dégagée au profit d'une lecture statique de ce qu'est la représentation patronale. Partout, elle s'accompagne de la description d'évolutions, de débats sinon de conflits. En Australie, au Danemark, (et en Grande-Bretagne ?), en Italie, des restructurations organisationnelles importantes sont survenues avec le début de

la décennie 1980 ; elles ont recomposé les paysages d'une représentation patronale aujourd'hui encore inégalement stabilisée. En Allemagne, en partie à la suite de la chute du mur, « les organisations patronales sont actuellement confrontées à un double mouvement de contestation interne » qui emprunte les voies de la défection et de débats stratégiques plus que de réformes organisationnelles. En Italie, c'est longtemps après les mouvements de restructurations au sommet que « l'autorité s'est affaiblie, qu'exercent sur leur base les patrons des patrons » mais sans que soit tranchée la question de la répartition des rôles. Au niveau européen, dans une longue période de tâtonnements, « deux lignes semblent s'opposer » à l'intérieur d'une UNICE contestée dans sa représentativité, et dotée de faibles moyens au milieu d'une multiplicité de groupes de pressions économiques.

Cette caractérisation commune n'aboutit pas à unifier des constructions nationales qui restent spécifiques. Si des évolutions importantes sont évoquées dans les six modèles de représentations patronales observées, leurs points de départ, leurs rythmes et leurs niveaux d'avancée diffèrent. Cela est particulière-

ment vrai des stratégies sociales. De ce point de vue, le lecteur à la recherche d'une interprétation univoque des mouvements décelés en est pour ses frais. Il reste aventureux de confondre des processus sociaux de long terme, mettant en jeu des constructions accoutumées aux évolutions et qui se plaisent à brouiller les pistes en adoptant des terminologies d'une troublante proximité. A un bout de l'éventail, la Grande-Bretagne, son système de négociations décentralisées accompli et l'effacement des organisations sociales patronales centralisées s'offrent (ou sont offerts) en modèle. Mais, même lorsque ce modèle est brandi comme référence dans les autres pays, les jeux n'y semblent nulle part aussi nettement faits. En Australie, la « décentralisation coordonnée » organisée par le pouvoir travailleur paraît souffrir d'absence de coordination. Au Danemark, « la décentralisation centralisée » semble construite pour servir le maintien d'une homogénéité. En Allemagne, Gesamtmetall va peut-être tester la « décentralisation organisée » si IG Metall y consent. En Italie, les oppositions de principe entre partisans du maintien des relations avec les syndicats et tenants d'une autonomisation patronale provoquent une révolution de palais sans que des bouleversements dans les procédures de négociation centralisées soient assurés. Au niveau européen, la pression des syndicats de salariés en faveur de négociations ne paraît pas proche d'aboutir, et les employeurs peuvent cultiver leurs références à la subsidiarité de leurs modèles nationaux.

L'analyse des organisations patronales ne constitue pas le point fort des recherches en matière des relations professionnelles. Elles sont restées à la marge des travaux comparatifs sinon des

recherches nationales. En établissant le constat de la multiplicité organisationnelle patronale en même temps que celui des débats qui la traversent, les auteurs de la *Chronique Internationale de l'IRES* s'inscrivent dans le consensus de la recherche comparative sur le patronat. Ils en reproduisent aussi implicitement les débats.

Nous revenons sur les formes qu'emprunte cette diversité (1) pour avancer quelques propositions d'interprétation de l'exercice de la représentation patronale (2) avant d'aborder en conclusion leurs évolutions stratégiques en matière sociale (3).

La représentation de et par la diversité

Vue à travers le prisme des organisations qui prétendent l'assurer, la représentation patronale n'est nulle part unifiée. Sa diversité, objet d'un constat empirique, peut se décrire en des catégories qui empruntent aux fonctions que se donnent principalement les diverses organisations rencontrées. Au fil même de cette description se pose la question de savoir quel rôle joue cette diversité dans l'exercice de la représentation. L'unité de la représentation est-elle une demande adressée par les entreprises et les entrepreneurs à leurs représentations ?

Pour décrire les structures patronales de chaque pays, les auteurs de la *Chronique Internationale* utilisent la distinction classique entre organisations économiques (ou économique-politiques), organisations sociales et organisations mixtes. Ils utilisent aussi, là où c'est nécessaire, la distinction entre organisations à adhésion obligatoire et organisations à adhésion volontaire. Cette double distinction permet de caractériser des formes prises par les représentations patronales

au long d'une maturation fort longue en Europe, moins longue mais informée par les expériences d'outre-mer pour l'Australie. Que range-t-on dans ces catégories, quelles limites rencontrent-elles ?

**L'antériorité des organisations
économico-politiques**

Parmi les organisations économico-politiques figurent de très anciennes. Elles ont hérité de traditions dont certaines remontent au Moyen-Age ; elles ont joué plus tard un rôle considérable dans les systèmes de droits de douane ou dans l'élaboration de normes. Mais il s'agit d'un domaine où la mortalité, la natalité et la mobilité organisationnelle ne sont pas limitées. Organisations anciennes, jeunes ou rénovées se côtoient, caractérisées par leurs spécialisations et par leurs capacités de réponse à des demandes sans cesse en évolution émanant d'entreprises elles-mêmes évolutives. Elles sont donc à la fois nombreuses et sélectives dans leurs « clientèles » – certaines, proches d'oligopoles, voisinant ou euphémisant la forme du cartel. Ces spécialisations peuvent être assumées au niveau national – telle production, telle technique, tel marché. Elles peuvent aussi reposer sur des définitions territoriales infra-nationales et combiner une spécialisation productive avec une délimitation territoriale. Caractère économique et caractère politique s'y complètent : on s'allie pour contrôler des

sur la mise en forme finale des législations, activités quotidiennes d'administrations d'Etat qui restent hors de l'arène politique, quoiqu'elles soient d'une grande importance pour le contenu final de la législation » (Van Waarden, 1991, 67). Au niveau européen, il n'en va pas autrement.

Leurs modes de fonctionnement internes peuvent différer profondément. Certaines associations s'appuient sur des équipes d'experts hautement professionnalisés. D'autres, plus locales, font reposer « leur vitalité et leur efficacité... sur l'institutionnalisation qu'elles confèrent à des réseaux de connaissance préexistants » (Raveyre et Saglio 1984, 167).

Quel que soit leur niveau de groupement, dans ces fonctions, les organisations patronales tendent à exercer des représentations autonomes et/ou concurrentielles, et/ou contradictoires les unes à l'égard des autres. Chaque pays est donc témoin d'efforts plus ou moins réussis de limiter les effets néfastes de cette pluralité. Cela se traduit par la coexistence de fédérations multiples, à travers lesquelles on reconnaît plus ou moins les stigmates de l'histoire économique nationale. L'industrie, plus ancienne, présente de façon plus capillaire, a longtemps exercé une domination indirecte sur ces processus de coordination. Tenant compte de cette domination, d'autres secteurs économiques

processus de développement économiques et techniques comme pour peser sur les décideurs politiques nationaux ou locaux. Agissant au niveau national ou international, ces organisations spécialisées exercent une « influence spécialement sur des détails hautement « techniques » et

ont choisi de limiter la force d'attraction de leurs puissants voisins en secrétant leurs propres modes de regroupement : c'est en particulier le cas des services (banque, commerce...) ou des entreprises artisanales.

**La réactivité originelle
des organisations sociales**

Les organisations sociales prennent en charge les questions relatives à la main-d'œuvre. C'est à travers elles que les représentants patronaux sont amenés à négocier avec les représentants des salariés et/ou avec l'Etat pour ce qui concerne les salaires, la formation, la protection sociale, etc. Elles sont généralement moins spécialisées que les organisations économiques, réunissent des membres sur des bases plus larges, et peuvent de ce fait être présentées plus facilement comme exerçant une représentation des entreprises. Mais ce point est un sujet de débat dans le monde patronal : la césure entre organisations économique-politiques et organisations sociales n'a pas que des raisons fonctionnelles. En séparant les « objets » de ces associations, il s'agit de signifier l'importance de l'autonomie de décision des patrons sur leurs entreprises. La distinction entre les deux types est souvent née de la volonté patronale de laisser la représentation économique libre d'atteinte des pressions syndicales et étatiques qui s'exercent plus facilement sur les organisations sociales (Dufour, 1987). Un consensus existe pour dire que, plus jeunes que leurs voisines « économique-politiques », les organisations sociales procèdent moins d'initiatives proprement patronales que d'une réaction aux initiatives des salariés et de leurs organisations. Cela est exact, au moins pour analyser leurs conditions d'apparition, de généralisation et de développement d'un point de vue historique¹. Au fil des décennies, les organisations d'employeurs ont appris à organiser cette réactivité et à la traduire

en termes organisationnels. Dans certains pays, la gestion de caisses anti-grève, la manipulation des lock-out constituent des modes d'action collectifs à la disposition des organisations d'employeurs. Entre les pays, le niveau de centralisation de l'action collective patronale en matière sociale est très inégal, et il n'emprunte pas les mêmes voies.

Il est vrai que, si à travers leurs fonctions économiques les regroupements patronaux organisent leur propre confrontation et celle de leurs membres, dans leurs fonctions sociales ils sont plus directement tournés vers des tiers dont la puissance repose principalement sur l'affirmation de leur légitimité représentative : les organisations de salariés d'une part, et l'Etat d'autre part. Quoique ne représentant pas nécessairement des intérêts identiques, dans ces fonctions, les organisations patronales peuvent donc être incitées à limiter leur autonomie. Elles peuvent se présenter dans un minimum d'unité vis-à-vis de l'Etat, auquel elles s'adressent souvent de façon concurrentielle dans leurs fonctions économiques. Elles peuvent même, si elles acquièrent une cohésion interne suffisante et durable, se poser en garantes d'un ordre social dont l'Etat est lui-même demandeur, avec l'objectif de limiter sa capacité d'intervention dans les relations entre salariés et employeurs. C'est dans ces fonctions qu'elles sont amenées à rencontrer des résistances et/ou des coopérations organisées de la part des organisations de salariés. C'est aussi dans ces fonctions qu'elles sont amenées à rechercher le plus intensément ce que peut être leur communauté d'intérêt, alors que dans les fonctions économique-politiques des représentations différenciées peuvent

1. Sur cette question, pour la France, on se reportera à Jean Bunel et Jean Saglio (1982), Henry

plus aisément venir à bout de conflits internes. Les fonctions sociales ne reflètent pas nécessairement les césures observables dans les fonctions économiques, ce qui peut aussi expliquer les difficultés de cohabitation des deux fonctions au sein des mêmes organisations. La conflictualité de représentation entre grandes entreprises et petites entreprises s'exprime souvent dans l'exercice des responsabilités sociales, même si elle n'y trouve pas ses racines les plus profondes. Dans le domaine purement économique, les phénomènes de domination, d'interdépendance ou de proximité des entreprises et des entrepreneurs les uns par rapport aux autres rendent plus aventureuses les tentatives d'autonomisation et de singularisation.

On y reviendra plus loin : l'opposition entre organisations économiques et sociales ne doit pas être forcée. Il existe beaucoup d'organisations mixtes, qui gèrent les deux fonctions au sein d'une seule structure. Des analyses concrètes seraient nécessaires pour observer dans quelles conditions s'exercent ces cohabitations. Par ailleurs, sur nombre de sujets – la formation professionnelle, la protection sociale... – les représentations patronales peuvent être d'origines multiples et éventuellement discordantes.

Adhésions obligatoires et volontaires

La plupart des organisations patronales sont à adhésion volontaire. Dans certains pays européens, existent des structures qui exigent l'adhésion des entreprises (chambres de commerce et d'industrie, chambres des métiers, chambres d'agriculture...). Réminiscences plus ou moins résistantes de formes corporatistes de regroupements, parfois plus anciennes encore que les organisations économi-

co-politiques à adhésion volontaire, elles exercent des fonctions para-étatiques, gèrent des infrastructures économiques (ports, aéroports, zones de marché...) et distribuent des services aux entreprises, surtout utilisés par les plus petites d'entre elles. Fondées sur des unités de base territoriales, elles sont gérées par des patrons élus par leurs pairs. Ces mêmes fonctions sont parfois remplies dans d'autres pays par des organisations constituées avec une moindre unanimité, mais sur une base volontaire.

Là où elles existent, les organisations obligatoires constituent un enjeu au sein de la représentation patronale parce qu'elles collectent des dotations importantes en moyens financiers sur la base de taxes para-fiscales et qu'elles occupent des espaces que diverses organisations volontaires peuvent leur contester. Les organisations obligatoires se voient reprocher de créer un déséquilibre dans le « marché » de l'organisation patronale, parce qu'elles offrent des services que les autres organisations utiliseraient volontiers comme incitants positifs à l'adhésion. Sauf exception, elles ne s'immiscent pas directement dans les négociations sociales qui restent réservées aux organisations à adhésion volontaire.

Les organisations « optionnelles »

Les articles de la *Chronique Internationale* incitent à compléter les distinctions classiques évoquées ci-dessus, qui concernent des organisations remplissant des fonctions durablement sinon officiellement instituées, par l'ajout d'une catégorie supplémentaire d'organisations, que nous qualifierons d'« optionnelles ». Nous classons parmi elles les organisations qui cherchent à exercer un rôle d'orientation du monde patronal en agis-

REPRESENTATIONS PATRONALES...

sant au sein ou à la périphérie des organisations « officielles », en se constituant en porte-parole explicite ou implicite d'une fraction plus ou moins identifiée du patronat. Cela passe par des associations chargées d'assurer des échanges d'idées, de nourrir des controverses programmatiques, ou de développer des politiques de relations publiques spécialisées. Moins stables que les deux autres types d'organisation, moins perceptibles de l'extérieur pour certaines ou volontiers extraverties pour d'autres, très sélectives dans leurs principes de recrutement, elles tiennent une place importante dans les dispositifs représentatifs patronaux,

même si leurs modes de recrutement, leur fonctionnement interne et leurs objectifs relèvent toujours d'arrangements *ad hoc*. Elles se distinguent par les objectifs qu'elles se donnent ou par les critères de recrutement qu'elles s'imposent : groupements de « grandes » entreprises, groupements d'entrepreneurs partageant une spécificité religieuse, générationnelle, etc. Les organisations optionnelles cherchent à exercer des rôles que n'assument pas aisément des organisations instituées au consensus fragile : débats prospectifs, recherches sur des projets mal perçus par la majorité des membres. Elles sont aussi souvent des pépinières de diri-

En Autriche, les petites firmes (moins de 50 salariés) emploient 52 % de la population active dans le privé. Il y a peu de grandes firmes, et pas de multinationales d'origine autrichienne. Il existe une organisation patronale obligatoire (sauf agriculture, professions libérales et fonction publique), la WKÖ (*Wirtschaftskammer Österreich*, Chambre économique autrichienne), instituée localement et fédérée, qui compte 276.410 membres économiquement actifs, et finalement 251.410 membres individuels « réels » pour un total de 2.082.000 salariés, soit 68,1 % du nombre total de salariés en Autriche, et 100 % des salariés si l'on exclut l'agriculture, les professions libérales, et le secteur public non-marchand. Il existe aussi (parmi d'autres de moindre importance) une organisation volontaire VÖI (*Vereinigung Österreichischer Industrieller*, 2 000 membres) regroupant essentiellement des entreprises de la production industrielle, soit 14,7 % de l'emploi total en Autriche. Au sein de WKÖ les votes ne sont pas liés à la taille des firmes, mais à leur nombre (*one firm, one vote*). Formellement, la VÖI se voit reconnu le droit de signer des conventions collectives par l'Office Fédéral de Conciliation. Cependant, dans la pratique, elle laisse ce rôle à la Chambre Économique Fédérale et à ses sous-unités. WKÖ signe 95 % des accords avec l'ÖGB, la confédération syndicale. La WKÖ est affiliée à l'UEAPME et la VÖI à l'UNICE, organisations européennes concurrentielles en termes de représentativité (ce qui signifie que les membres de VÖI sont indirectement membres de l'UEAPME). Il existe en outre un fort recoupement entre le staff permanent de WKÖ et de VÖI (Vassa, 1999, 255-256 ; www.trav.ucl.ac.be). Le système patronal autrichien est entré depuis peu dans un débat sur ses propres fondements. Le rôle des chambres est remis en cause, spécialement par les plus grandes entreprises qui le trouvent coûteux et soumis à la logique bureaucratifiée et localiste des plus petites. Ces dernières font valoir qu'en intégrant les grandes entreprises internationalisées dans leur réseau de négociation sociale, elles assurent la cohésion sociale du pays et la compétitivité des firmes exportatrices grâce à la modération sala-

geants patronaux, un lieu de formation et de sélection des « militants » des organisations patronales, assurant une liaison entre l'aspect institutionnel de la représentation des entreprises et son exercice concret qui passe par des entrepreneurs. Cette catégorie permet de ne pas laisser les pratiques de lobbying interne au patronat en dehors de l'analyse des organisations patronales elles-mêmes, sans pour autant les confondre avec les modes d'intervention informels en son sein, qui jouent aussi un rôle important et sur lesquels nous reviendrons plus loin.

Quelles incitations à l'action collective ? Quels principes représentatifs ?

Les entreprises, comme on l'a vu ci-dessus, s'inscrivent dans un maillage serré de multiples organisations spécialisées. Même en l'absence d'affiliation obligatoire, dans la mesure où l'offre d'association existe, qui suppose de s'allier ou de refuser l'alliance, il peut être difficilement justifiable de résister.

Concurrence, action collective et sociabilité

L'incitation à l'action collective à l'intérieur du camp patronal n'est pas nécessairement amoindrie par la concurrence économique entre les firmes. Les concurrences étant multiples, l'association est un moyen possible de circonscrire certaines d'entre elles pour se concentrer sur d'autres. La coalition et avec elle la démonstration de cohésion visent le monde patronal d'abord, et ses interlocuteurs externes ensuite : le marché, l'Etat, ou les organisations de salariés. La vitalité des représentations patronales territoriales le montre : elles savent faire jouer l'ensemble des paramètres sociaux dans

lesquels se meuvent leurs membres potentiels. Territoriales ou sectorielles, les associations dessinent des périmètres d'intérêts partiels mais communs et définissent par là même des intérêts exclus, et d'éventuelles incitations à la pratique associationniste de leur part. Dans ces conditions, la défection individuelle d'une entreprise implique pour elle un coût qui ne se mesure pas à la rétention de sa contribution financière. La stratégie du *free rider* (Olson, 1965) est possible à l'égard d'organisations sociales généralistes dont les signatures font l'objet de mesures d'extension par l'Etat. Elle n'est pas aussi aisée à l'égard de structures de proximité (locale ou professionnelle) qui engagent non seulement l'attitude d'une entreprise à l'égard des autres, mais aussi celle de son (ses) dirigeants à l'égard de pairs qui se sont découverts des intérêts communs et ont décidé de les héberger dans un espace de convivialité restreinte.

L'associationnisme patronal montre que la situation de concurrence entre les membres n'est pas *per se* un principe opposé à l'action collective. Cela confirme en creux le principe de Durkheim qui veut que l'intérêt ne soit pas suffisant pour expliquer la coalition (1893, éd.1991), et incite à distinguer avec le même auteur les regroupements à solidarité mécanique naissant de l'homogénéité des individus et acceptant peu de différenciation sociale, et les regroupements à solidarité organique, ouverts à des membres différenciés où la gestion de la cohésion devient une fonction centrale. Dans leurs multiplicités, les organisations patronales jouent de ces deux registres, avec plus ou moins de succès suivant les pays.

Unité concurrentielle de la représentation, multiplicité de ses vecteurs

REPRESENTATIONS PATRONALES...

On ne peut comprendre les formes prises par la représentation patronale et donc ses évolutions si on postule *a priori* son unité, supprimant ce qui fait une part substantielle de sa raison d'être : l'organisation de l'autonomie concurrentielle de ses membres. Néanmoins, le paysage chaotique de la représentation patronale se comprend – en incluant ses contradictions – comme le champ expressif d'un tout et non pas comme la juxtaposition d'une série de représentations partielles autonomes.

La multiplicité de la représentation patronale prend sens dans son ensemble. Ses contradictions internes ne doivent pas être mises au rang des aléas mais prises comme expressives de cette unité même. Les membres de base des organisations patronales, les entreprises, revendiquent leur hétérogénéité, et la manifestent en spécialisant leurs représentations entre des organisations multiples à responsabilités limitées. La multiplicité d'appartenance de la part des entreprises est la règle (Bunel, 1997, Traxler, 2001), la défection totale étant l'exception. En Grande-Bretagne, on n'observe pas de tendance à l'isolationnisme des entreprises. Mais aucune entreprise, même (surtout ?) celles qui additionnent les adhésions, n'est demandeuse d'une représentation englobante (*encompassing representation*). De même, les organisations intermédiaires du patronat, associations et fédérations diverses, défendent leur propre autonomie à l'égard de structures de rang supérieur auxquelles elles adhèrent.

Du fait des adhésions multiples de la part des entreprises, du fait des recouvrements provoqués par les organisations intermédiaires, la différenciation par fonction (économique, sociale, optionnelle...) est moins structurante de cette

représentation qu'il y paraît à première vue. Par contre, des systèmes d'alliance de niveaux différents sont institutionnalisés *via* des liens multiples : industrie *versus* commerce et banque, local *versus* national ou international, etc. En même temps des passerelles entre ces systèmes d'alliances sont jetées, qui prennent la forme de structures légères ou informelles entre organisations, ou encore de relations personnalisées entre systèmes d'alliances. A chaque niveau d'organisation du patronat, les deux mouvements de séparation des intérêts et de maintien de liens entre eux doivent être analysés dans leur ensemble. Le principe même de représentation des entreprises l'autorise, qui met en jeu en même temps les institutions identifiables que sont les entreprises, et la souplesse des personnalités de leurs managers.

L'enjeu d'une cohésion construite de l'intérieur et de l'extérieur

Les pays se différencient à un moment donné par les formes et le degré d'intégration et de coordination de la multiplicité organisationnelle du patronat qu'ils connaissent tous. La construction historique de cette capacité d'intégration renvoie aux structures productives (effectifs relatifs de petites et de grandes entreprises, relations productives entre elles, domination d'un secteur ou d'une région sur les autres) comme aux structures représentatives elles-mêmes (effets d'attraction, services rendus, sanctions éventuelles). Soumises à une forte exigence d'autonomie de leurs membres, soucieuses elles-mêmes de leur indépendance, les organisations patronales ne se coalisent pas aisément et leurs capacités cohésives sont sans cesse remises en cause par des membres qui sont par défi-

nition mobiles. Les déplacements de frontières, les conflits de responsabilité constituent une menace permanente, rendue d'autant plus crédible que les ressources internes des organisations dépendent plus étroitement de leurs membres, et que les ressources internes de ces membres sont éventuellement plus puissantes que celles de leurs organisations représentatives. Les tendances à la centralisation et/ou à la décentralisation sont permanentes (Windmuller et Gladstone, 1984, 23).

Réciproquement, cela signifie que les capacités acquises de coalition à l'intérieur de la représentation patronale reposent sur un construit social qui se traduit dans des formes institutionnelles aptes à résister aux tendances centrifuges lorsqu'elles se manifestent. Les modes de contrainte ne passent pas que par la manifestation de la violence symbolique. L'article sur l'Allemagne fait allusion aux mesures de rétorsion que les organisations d'employeurs peuvent exercer sur leurs membres. Celui sur l'Italie évoque les systèmes d'alliances industrialo-financiers qui peuvent se constituer au moment où des contestations des anciennes forces centripètes se manifestent.

Les tendances cohésives ou dissociatives du patronat ne procèdent pas seulement de son propre sein. L'Etat d'une part et les organisations de salariés d'autre part sont à des titres différents et/ou communs demandeurs de représentation de sa part. Les structures à adhésion obligatoire constituent une trace plus ou moins automatisée de la demande étatique à l'adresse de l'économie. Nombre de pays européens dans certaines phases de leur histoire, utilisent les nationalisations pour régler des relations entre l'Etat et l'économie, avec des conséquences importan-

tes sur les principes organisationnels du patronat (*cf.* Italie, Autriche). Les mouvements de dénationalisation entamés à la fin du XX^e siècle jouent inversement un rôle important dans les modes de fonctionnement internes des organisations patronales, en modifiant profondément les finalités et conditions d'obtention d'une cohésion. Les structures sociales constituent une réponse à la demande syndicale souvent conjointe à une demande étatique. Les organisations de salariés, par leurs modes organisationnels et par leurs capacités à faire valoir leurs demandes, sont aussi des agents explicatifs de la forme des organisations patronales. L'affaiblissement ou le renforcement des syndicats de salariés laissent plus ou moins d'autonomie à la confrontation interne de l'autonomie concurrentielle des entreprises et de leurs organisations. Dans certains cas, les syndicats sont susceptibles d'intervenir directement par leurs stratégies sur les évolutions internes du monde patronal (*cf.* Allemagne, Danemark, Italie, Autriche).

Egalités, inégalités, et asymétries dans les coalitions

Les membres des organisations patronales ne sont pas égaux. L'inégalité des membres est à la fois une cause de difficulté interne au sein des organisations et la raison de clivages entre elles (a).

Ces inégalités entraînent une asymétrie des membres à l'égard de leurs associations et des associations à l'égard de leurs membres. La capacité d'initiative et l'autonomie de décision des firmes en matière de regroupement collectif ne sont pas identiques. Les défections ne pèsent pas non plus de poids identique (b).

a) Les inégalités entre les membres entraînent de sérieuses complications

REPRESENTATIONS PATRONALES...

dans la vie associative elle-même. Elles sont évoquées en permanence par les analyses comparatives qui s'interrogent sur les modes de gestion de l'hétérogénéité des membres dans la vie des organisations patronales (Traxler, 1999, 346). Les procédures de fonctionnement internes cherchent à trouver des réglages assurant la coexistence d'une coopération (interne) et une concurrence ou domination (externe) entre leurs membres. « ...La répartition du pouvoir formel, telle qu'elle est définie par les statuts des associations, peut différer de la véritable relation de pouvoir » (*Ibid.* p. 348). La fourniture de services est souvent un moyen de consolider cette cohabitation interne, chacun n'en profitant pas également. Les petites entreprises profitent des services individualisés que délivre l'organisation, les grandes du service collectif que constitue l'association par elle-même .

Toutes les organisations patronales ne reposent pas sur le principe de l'inégalité des membres. Certaines se fondent au contraire sur l'affirmation des différences parmi les entreprises pour justifier leur existence en fondant leurs spécificités sur l'égalité des membres : le conflit entre « grandes » et « petites » entreprises se produit dans tous les pays. A l'inverse, certaines organisations patronales sont réservées *de facto* aux grandes entreprises.

La capacité des « grandes » à organiser le consensus des « petites », ou à contrarier leurs velléités d'autonomie organisationnelle, joue un rôle important dans la capacité cohésive de chaque modèle national. Pour autant, le modèle danois – dominé par les petites entreprises – peut présenter plus de proximités avec le système allemand – dominé par les gran-

des entreprises – que ce dernier avec le système anglais.

b) La puissance de certaines firmes peut les inciter à organiser autour d'elles un ou des réseaux à travers lesquels elles peuvent renforcer leur capacité d'influence sur leur environnement économique et social. L'histoire industrielle fourmille d'exemples de ce type, où l'associationnisme donne forme à des relations de domination économique qui lui préexistent (Campos, Gacon, 1998). Dans nombre de cas, les grandes entreprises se trouvent dans une position de domination à l'intérieur des organisations patronales à l'égard des plus petites. Elles se trouvent en même temps dans une position de domination à l'égard de l'association elle-même, même lorsqu'elles n'en sont pas directement à l'origine. Les grandes entreprises disposent de ressources propres qui rendent moins nécessaire pour elles l'accès aux services extérieurs fournis par les associations. Elles sont au contraire en situation d'offrir à ces dernières leurs propres moyens (expertise...). Leur défection est une menace permanente, pour l'association et pour les entreprises qui en sont réellement dépendantes.

Dans cette configuration, l'associationnisme patronal peut être une démarque de la relation de domination des grandes entreprises. Ces dernières, transformées en groupes intégrés, peuvent se constituer en alternatives dans la production d'une cohésion, la forme associative devenant alors un détour inutile . Cela modifie les conditions de concurrence interne au monde représentatif patronal.

Au bout du compte, la représentation patronale voit coexister de lourdes organisations bureaucratiques, ouvertes à une large palette d'entreprises de toutes sortes, encombrées des difficultés qu'elles ont à

assumer les contradictions dont elles sont structurellement porteuses, et des structures beaucoup plus légères. Les plus grandes entreprises, comme les organisations de proximité peuvent se satisfaire de principes organisationnels minimalistes, s'appuyant sur les ressources de chacun des membres sans nécessiter la constitution de ressources communes, « avec une mise de départ minimale, sans professionnels permanents, sans locaux, avec des rencontres espacées et donc une requête minimale de temps pour les membres » (Van Waarden, 1991, 68). La limite de cette forme organisationnelle est la dépendance de l'association à l'égard de ses membres, partant la difficulté d'agréger des membres nombreux. La cooptation préside à cette forme d'organisation.

**Spécificités du membership,
de son expression et gouvernabilité**

Au niveau élémentaire, les membres constitutifs des regroupements patronaux sont juridiquement des entreprises (sauf exception). La réalité sociale fait que ce sont leurs dirigeants (ou des représentants de ces derniers) qui s'y expriment. La « nature » de cette unité de base cumulée aux spécificités de son expression complexifie les formes des représentations patronales.

Comment apprécier la représentativité de chaque « entreprise membre » ? ou, de façon sensiblement équivalente : comment faire coopérer des dirigeants d'entreprise par nature inégaux ? Les exemples sont rares d'associations où prédomine l'égalité numérique des membres . Mais l'unité de compte de la représentativité n'est pas pré-déterminée : si une entreprise n'égale jamais une entreprise, les modes de comptabilisation de leurs représentativités réciproques sont variables : effectifs sala-

riés, chiffre d'affaires, valeur ajoutée... Les informations disponibles indiquent que les organisations patronales connaissent des principes contributifs fort différents, qui tiennent compte dans des proportions inégales de ces multiples paramètres. L'appréciation des « poids » relatifs s'opère différemment suivant l'objet du regroupement. Ceux-ci reflètent aussi des modes différenciés d'établissement des consensus internes : les modes de passage des principes contributifs aux procédures électorales sont toujours soigneusement pesés, qui doivent tenir compte des capacités contributives, des risques de surpondération des uns, ou de défection des autres.

Tant qu'elles restent autonomes, les très nombreuses organisations patronales coexistantes n'ont pas besoin de se comparer les unes avec les autres. Mais, la représentation patronale n'étant pas seulement formée d'organisations de premier niveau, mais d'une pyramide d'organisations, des problèmes sérieux se posent lorsqu'il s'agit d'organiser des relations de pouvoir qui se complexifient à chaque échelon . Si elles le font, elles ne peuvent se comparer à travers les seuls taux d'adhésion des entreprises susceptibles d'être membres, mais aussi à travers l'échelle de leur *membership* potentiel. 100 % d'adhésions à une organisation économique-politique très spécialisée ne se comparent pas à 70 % d'une organisation sociale à l'objectif plus généraliste.

Inégalités des membres, évolutions rapides des entreprises, inerties plutôt que militantisme de leurs représentants (Minguet, 1992, 118 ; Bunel, 1996, 15), fluctuations et empiètements des frontières réciproques, autonomie revendiquée des membres de base et intermédiaires font de la vie interne des organisations patronales des exercices d'une grande com-

REPRESENTATIONS PATRONALES...

plexité. Elles se laissent difficilement guider suivant les seuls principes statutaires et utilisent volontiers les voies de l'informel pour leur fonctionnement interne. A cette fin, elles peuvent mobiliser, plutôt que les ressources représentatives que crée l'association elle-même, les capacités représentatives dont sont dotés certains de leurs membres (Bauer, Bertin-Mouro, 1992, 35). Cette possibilité a l'avantage de mettre en scène l'ensemble de leurs qualités, puisqu'à travers leurs « personnalités » ils mobilisent symboliquement des ressources dont l'association n'est pas nécessairement porteuse. Ces personnalités sont susceptibles d'assumer des contradictions qu'aucune organisation durable ne pourrait supporter. Mais, pour assurer l'existence d'un espace où doivent cohabiter concurrence et coopération entre participants inégaux, ce peut être le moyen d'assumer la prééminence des uns sur les autres qui « doit autant à la violence douce de la domination symbolique qu'aux contraintes brutales du pouvoir économique » (Bourdieu, 1989, p.447). Les articles sur l'Italie et sur l'Europe dans cette *Chronique internationale* en fournissent de bonnes illustrations. Il est surtout notable que les formes d'organisation fortement structurées font bon ménage sinon sollicitent la présence collatérale de formes de représentations plus souples, et néanmoins porteuses de sens.

Des structures et des modes d'action en voie de dépassement ?

Dans l'ensemble des pays que nous étudions, les structures patronales sont soumises à des changements, qui accompagnent les mutations économiques et qui traduisent des interrogations sur les perspectives, les priorités, les champs et les

moyens de l'action patronale. On peut constater – derrière la diversité des organisations de représentation – une spécificité forte de la représentation patronale. On peut ensuite s'interroger sur les conditions d'exercice de la représentation économique et de la représentation sociale, tout en mettant en cause cette distinction.

Action patronale et construction de la coordination

Les organisations patronales n'ont pas besoin de revendiquer leur unité. En temps « normal », puisque l'unité du champ n'est pas posée comme un objectif prioritaire, les contradictions ou les redondances en leur sein ne s'analysent ni comme des dysfonctionnements, ni comme le signe d'une anomie de l'action patronale. Elles sont plutôt la traduction de concurrences dans la définition de ce que sont les intérêts dominants. Car si les organisations patronales sont des groupements d'intérêts, elles sont des groupements d'intérêts organisés. Autrement dit, savoir qui organise les intérêts, sous quelles forces ils se coalisent dit beaucoup sur leur nature et sur leur représentativité. S'agissant du patronat, et dans les circonstances économiques actuelles, l'une des difficultés de l'exercice vient de ce que les membres des organisations patronales – les entreprises – sont eux-mêmes des organisations qui sont susceptibles de « fédérer » de plus en plus largement. A travers leurs zones d'intervention, les plus grandes d'entre elles, définissent des systèmes d'influence qui n'ont pas besoin de se proclamer tels pour exister et pour être efficaces sur de nombreuses autres entreprises. Plus autonomes, ils peuvent être plus modélisateurs que les organisations les plus riches en membres. En sep-

tembre 2001, le groupe Volkswagen, non-membre de Gesamtmetall, signe avec son syndicat d'entreprise, membre d'IG Metall, un accord qui vise aussi à faire référence au sein du système social allemand. Le groupe Volkswagen est-il alors non représentatif d'un patronat allemand à la composante sociale duquel il n'est pas formellement rattaché ?

Derrière la question de la représentativité se cache celle des processus de coordination. Au sein de la représentation patronale, les organisations n'en sont que partiellement porteuses. Les entreprises ou certaines d'entre elles, les entrepreneurs ou certains d'entre eux, sont aussi des ressources disponibles à la représentation patronale, qui multiplie ses possibilités d'expression et de proposition à destination de l'ensemble des entreprises. Une comparaison avec la représentation salariale devrait sans doute en tenir compte. « Pour expliquer l'érosion des cohésions salariales on oppose souvent à l'unité identitaire ancienne la réalité sociale plus récente, éclatée et hétérogène : l'intérêt collectif est brouillé par l'apparition d'intérêts particuliers et centrifuges » (Hege, 2000, 120). La représentation patronale s'exerce au contraire en intégrant concurrences, intérêts particuliers et inégalités manifestes entre les membres. Il semble même qu'elle puisse trouver dans cette manifestation de ses différences une cohésion et un dynamisme renouvelés.

Dépassement des clivages originels, aiguisement des concurrences ?

La distinction entre organisations économique-politiques et organisations sociales est imparfaite, puisqu'il existe des organisations mixtes qui remplissent les deux fonctions. Une investigation plus

poussée montrerait en outre que le partage organisationnel des tâches est marqué historiquement. L'Allemagne s'interroge régulièrement sur les liens entre BDI et BDA, qui après avoir cohabité à Cologne, font maintenant aussi murs communs à Berlin avec le DIHT. Au Danemark des restructurations ont consisté à faire coïncider découpages économiques et découpages sociaux (Vatta, 1999, 252). Les constructions institutionnalisées de la représentation patronale offrent une résistance à ce qui pourrait passer pour des processus de « rationalisation » coutumiers pour des décideurs économiques conscients de leurs intérêts.

Si la distinction perd de son intérêt pour classer les organisations, elle reste utile pour souligner la diversité des champs et des modes d'exercice de la représentation patronale. Les actions de lobbying en faveur de secteurs spécialisés de l'économie sont loin d'avoir disparu. Ils restent divers et potentiellement contradictoires dans des espaces économiques qui sont marqués par un aiguisement du jeu concurrentiel. Les horizons économiques se sont déplacés, sous l'effet de la construction de nouvelles zones d'échange (l'Europe en particulier) et avec le développement des stratégies globalisées des firmes les plus puissantes. Cela induit des changements dans la formation des intérêts, des alliances et des constructions représentatives qui les expriment.

Les représentations économiques assumées par le patronat – qu'elles soient organisationnellement intégrées avec les représentations sociales ou non – méritent d'être distinguées parce qu'elles s'exercent sous des modes spécifiques par rapport à ces dernières. Elles se mènent sous la prérogative unique des entreprises et de

REPRESENTATIONS PATRONALES...

leurs dirigeants. Elles ont comme vis-à-vis des Etats nationaux qui ont abandonné (perdu) dans les décennies précédentes une part substantielle de leurs capacités d'intervention économique : dénationalisations, abandon de la souveraineté monétaire, etc. En même temps, les zones d'action économique se sont modifiées et les rapports de force entre entreprises ont aussi évolué. Dans ces conditions, quelles relations vont s'établir à long terme entre grandes et petites firmes ? La confrontation interne au patronat peut-elle toujours être résolue sous le mode de la domination symbolique et économique qui a longtemps caractérisé les organisations économiques patronales ? Les grandes firmes, les groupes incluant les sociétés plus petites comme satellites peuvent-ils exercer des modes nouveaux d'une représentation économique patronale qui se confondrait plus nettement avec leurs propres intérêts ? L'intervention des actionnaires, la financiarisation de l'économie, laissent-elles une place à des représentations patronales diversifiées et hétérogènes ? Une chose est sûre : la représentation dans le domaine économique est moins que jamais un domaine partagé où les entreprises et leurs représentants auraient à rendre des comptes à des ensembles représentatifs qui leur disputeraient la légitimité d'intervention sur ce terrain – Etats ou organisations de salariés. Cette autonomie, historiquement et politiquement nouvelle, va-t-elle se traduire par un rééquilibrage entre grandes entreprises et organisations collectives du patronat en faveur des premières ? Y a-t-il des objets à l'associationnisme patronal qui ne seraient pas prédéfinis par les plus puissants acteurs économiques ?

Le social instrumentalisé ?

La composante sociale de l'action collective patronale n'est pas restée inchangée dans cette période. Un premier niveau de lecture des changements focalise l'attention sur la question de la centralisation ou de la décentralisation des niveaux de négociation. La lecture des articles de cette *Chronique Internationale* incite à la prudence en la matière. Partout, les employeurs demandent à disposer de plus de souplesses ; mais les résultats obtenus sont très inégaux, comme l'étaient d'ailleurs les points de départ. Savoir s'il y a centralisation ou décentralisation suppose de pouvoir apprécier le niveau réel auquel se prennent les options marquantes tant au niveau économique que social : les différents acteurs impliqués n'ont pas tous et toujours le même intérêt à ce que les mises en scène organisationnelles correspondent de près à cette réalité. Cette hypothèse met en lumière le paradoxe qui traverse chacun des articles de la *Chronique Internationale* : comment est-il possible de mener simultanément et durablement une action collective cohérente sur la base d'une décentralisation ? Les solutions trouvées par les organisations patronales de chaque pays sont différentes. Les décentralisations s'analysent à la lumière des processus de coordination qui les accompagnent.

Il est sans doute plus important de noter le changement de comportement des organisations patronales vis-à-vis de leurs activités sociales. A compter des années 1980, les organisations sociales patronales perdent le caractère réactif sinon défensif qui leur est attestée depuis leur création. Elles tendent à s'engager dans des pratiques moins soumises aux revendications des organisations de salariés ; elles font plus aisément référence aux exigences de leurs membres à l'égard des

procédures de gestion de la main d'œuvre. Capables de faire jouer leurs savoir-faire avec les organisations syndicales pour offrir une visibilité sociale de moyen terme aux entreprises nationales, elles s'engagent ouvertement dans la définition des conditions sociale de compétitivité économique pour leur zone de couverture (Streeck, 1992). Cela se produit *via* des contestations qui ne suivent pas toujours les voies des pouvoirs dominants au sein des organisations patronales. Il y a coïncidence entre évolutions des modes de négociation et évolutions des rapports de force internes aux organisations patronales.

Dans ce processus, les employeurs tendent à manifester une unité qu'ils ne se contraignent pas à montrer dans leurs fonctions économiques. Cela a toujours été vrai des fonctions sociales. Dans la période récente, la nouveauté vient de ce que l'offensive a changé de camp. La pression ne va pas des salariés vers les employeurs, mais des seconds vers les premiers. Les relations sociales s'inscrivent alors de façon nouvelle dans la panoplie d'intervention des entreprises et des organisations patronales. Elles deviennent un mode de développement de zones dont la compétitivité économique est partiellement assurée par les conditions salariales qui y sont faites. L'obtention de ces conditions peut passer par un certain degré de décentralisation des normes sociales. Mais, paradoxalement, pour être obtenue, cette décentralisation suppose que des acteurs centraux s'affirment fortement. Dans ce mouvement, en même temps qu'il y a décentralisation, dans nombre de pays on observe des processus de centralisation de la négociation sociale. Les discussions autour des pactes sociaux en témoignent (Fajertag, Pochet,

2001), qu'elles aient abouti à des accords formels ou simplement à « sensibiliser » l'opinion publique et les organisations syndicales aux problématiques des employeurs. Les organisations de salariés peuvent y trouver une raison d'exister dans une période difficile pour elles. Les organisations sociales patronales y trouvent un mode d'affirmation d'une représentativité globale mais à vocation partielle. Elles exercent alors un magistère non seulement dans le domaine social, mais aussi dans le domaine économique, puisqu'elles définissent à travers leurs positions, ce que sont les exigences et les perspectives pour une part significative des conditions de valorisation des capitaux.

On comprend alors plus facilement pourquoi les deux mouvements apparemment contradictoires de décentralisation et de centralisation peuvent être simultanés. La décentralisation seule n'est pas nécessairement le signe de la plus grande capacité de pression des organisations patronales sur leurs interlocuteurs syndicaux et sur l'Etat. Une négociation centrale peut contribuer à rendre plus efficaces parce que plus généralement partagés des demandes communes aux employeurs. Dans la dernière décennie, la Grande-Bretagne a enregistré un accroissement des écarts de salaires plus important que l'Allemagne. Mais cette dernière a bénéficié d'une modération salariale globalement plus prononcée que la Grande-Bretagne.

Sources :

Bauer, Michel et Bénédicte Bertin-Mouroit (1992), « L'Etat, le capital et l'entreprise au sommet des grandes entreprises « Les 200 » comparaison franco-allemande », *La Revue de l'IRES*, n°10, automne, pp. 31-70.

Bourdieu, Pierre (1989), *Noblesse d'Etat*, Les éditions de Minuit, Paris.

REPRESENTATIONS PATRONALES...

- Bunel, Jean (1997), « Représentation patronale et représentativité des organisations patronales », *Travail et Emploi*, n° 70, pp.3-20.
- Bunel, Jean (1996), « Les dilemmes de l'action patronale », *La Revue de l'IRES*, n° 20, hiver, pp. 5-34.
- Bunel, Jean et Jean Saglio (1982), *L'action patronale du CNPF au petit patron*, Paris, PUF.
- Compos, Annie et Stéphane Gacon (1998), *Les Schneider comme figure emblématique du patronat français*, journées interacadémiques de Nancy les 17 et 18 mars 1998 sur le thème du local à l'universel.
- Dufour, Christian, Jean-Pierre Bonafe-Schmitt, Dominique Motte (1982), *Sociologie des juges prud'homaux*, Rapport pour le SES, ministère du Travail, ronéo, 3 tomes.
- Dufour, Christian (1987), « Le patronat ouest-allemand : un centenaire polyactif », *La Note de l'IRES*, n°14, 4e trimestre, pp. 42-51.
- Durkheim, Emile (1893, éd. 1991), *De la division du travail social*. Paris, PUF.
- Hege, Adelheid (2000), « La représentativité syndicale, sa reconnaissance, son renouvellement », *Chronique Internationale de l'IRES*, n° 66, septembre pp. 113-123.
- Fajertag, Giuseppe et Philippe Pochet (dir.) (2001), *La nouvelle dynamique des pactes sociaux en Europe*, Bruxelles, P.I.E.-Peter Lang.
- IRES (1997), « Le paritarisme », *La Revue de l'IRES*, numéro spécial, n°24, printemps-été.
- Kolboom, Ingo (1986), *La revanche des patrons, le patronat face au Front populaire*, Paris, Flammarion traduit de l'original allemand (1983) *Frankreichs Unternehmer in der Periode der Volksfront 1936-1937*, 2 Bde, Rheinfelden, Schäuble.
- Kowalsky, Wolfgang (1991), *Die Inszenierung eines positiven Unternehmerbildes in Frankreich 1965-1982*, Rheinfelden, Berlin, Schäuble.
- Magniadass, Jean (1991), *Le Patronat*, Paris, Messidor-Les éditions sociales.
- Minguet, Guy (1992), « Mutations du syndicalisme patronal. Deux exemples d'organisation professionnelles et interprofessionnelles dans l'Ouest de la France », *La Revue de l'IRES*, n°9 printemps-été, pp.109-137.
- Offe Claus, Helmut Wiesenthal (1985), « Two Logics of Collective Action », in C. Offe, *Disorganized Capitalism : Contemporary Transformation of Works and Politics*, Cambridge, Polity Press, pp. 170-220.
- Olson, Mancur (1965), *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge/Mass., Harvard University Press.
- Pirenne, Henri (1939), *Les villes et les institutions urbaines*, 2 tomes, Paris-Bruxelles, Alcan-NSE.
- Raveyre, Marie-Françoise et Jean Saglio (1984), « Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de P.M.E. industriels », in *Sociologie du Travail*, n°2-84, pp. 157-176.
- Sadowski, Dieter, Otto Jacobi (eds, 1991), *Employers' Associations in Europe : Policy and Organisation*, Nomos Wirtschaft.
- Saglio, Jean (1991), « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi*, 1/1991, n°47, pp. 26-41.
- Schmitter, Philippe (1981), « Interest Intermediation and Regime Governability in Contemporary Western Europe and North America », in S. Berger (ed.) *Organizing Interests in Western Europe*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Schmitter, Philippe et Wolfgang Streeck (1981), « The Organization of Business Interests: A Research Design to Study the Associative Action of Business in the Advanced Industrial Societies of Western Europe », *Discussion Paper*, IIM/LMP 81-13, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Streeck, Wolfgang (1989), « Interest Heterogeneity and Organizing Capacity: Two Class Logics of Collective Action ? », *WZB Discussion Papers* FS I 89-4, 41.
- Streeck, Wolfgang (1992), *Social Institutions and Economic Performances : Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*, London, Sage Publications.
- Traxler Franz (1998), « Employers and Employer organisations », *Industrial Relations Journal, European Annual Review 1997*, pp.99-111.
- Traxler, Franz (1999), « Employers and Employer Organisations : the Case of Governability », *Industrial Relations Journal*, 30:4, pp. 345-354.
- Traxler, Franz (2000), « Employers and Employer Organisations in Europe : Membership Strength, Density and Representativeness », *Industrial relations Journal*, 31:4, pp. 308-316.

... DES ORGANISATIONS À RESPONSABILITES LIMITEES

Traxler, Franz, Sabine Blaschke, Bernhard KITTEL (2001), *National Labour Relations Internationalized Markets*, NewYork, Oxford University Press.

Van Waarden, Frans (1991), « Two Logics of Collective Action? Business Associations as Distinct from Trade Unions : The Problems of Associations of Organisations », Sadowski Dieter, Otto Jacobi (eds), *Employers' Associations in Europe : Policy and Organisation*, Nomos Wirtschaft, pp.51- 84.

Vatta, Alessia (1999), « Employers' Organizations and Concertation: Internal Dynamics and Institutional Influence », *European Journal of Industrial Relations*, vol 5, n°3 pp. 245-264.

Weber, Henri (1984), *Le parti des patrons, le CNPF*, Paris, Le Seuil.

Windmuller, J.P., A. Gladstone (1984), *Employers Associations and Industrial Relations*, Oxford: Clarendon Press.

REPRESENTATIONS PATRONALES...