
Les dilemmes de l'action patronale

Jean BUNEL ¹

Dans la période même où les entreprises ont été réhabilitées, réenchantées, institutionnalisées et objet de toutes les attentions des chercheurs en sciences sociales, le patronat que nous définissons comme la résultante de l'action collective structurée des entreprises et de leurs chefs est plutôt tombé dans l'oubli. Certes il n'y eut jamais beaucoup de recherches en France sur les organisations patronales, mais on peut s'étonner que l'intérêt intellectuel et scientifique manifesté par la crise des organisations syndicales de salariés se soit accompagné d'un désintérêt presque total pour le patronat – disons encore une fois qu'il ne s'agit pas pour nous de l'agrégat statistique ou des groupes nominaux de patrons définis par la somme de leurs caractéristiques individuelles mais du ou des groupes réels structurés par l'action collective d'entreprises et/ou de patrons.

Cette absence de curiosité peut être au fond justifiée par deux raisons essentielles. Comme l'ont souligné B. Jobert et P. Muller, ce sont la médiation corporatiste sectorielle et « l'action d'une élite qui contrôle et hiérarchise la fabrique des politiques publiques » qui ont la plus grande importance dans le mode français de régulation économique et sociale ². Ainsi l'étude des phénomènes corporatistes et des marchés du travail fermés était-elle plus pertinente que l'analyse de l'action patronale interprofessionnelle. Par ailleurs, quand les entreprises jouent un rôle central et deviennent « une

1. Professeur de sociologie à l'Institut d'Etudes du travail de Lyon, Université Lumière Lyon 2. L'article s'appuie sur une recherche financée par le Commissariat général du Plan : « La transformation de la représentation patronale en France » : CNPF et CGPME, Centre de recherche en droit social de l'IETL, novembre 1995, 86, rue Pasteur 69365 Lyon Cedex 07.

2. B. Jobert et P. Muller, « L'hypothèse néocorporatiste face au cas français », *MAUSS*, mars 1987, pp. 29-45.

affaire de société »³, l'action collective du patronat, si difficile à constituer, tant le nombre de passagers clandestins⁴ risque d'être élevé, ne devient-elle pas totalement superflue ? L'histoire des organisations patronales en France comme dans d'autres pays nous montre que la faiblesse des entreprises tend à produire la force du patronat⁵, à l'opposé de ce que l'on observe dans l'action ouvrière qui se développe d'autant plus et d'autant mieux que le chômage, les bas salaires et les déqualifications reculent. L'interventionnisme étatique et le dirigisme économique, le pouvoir syndical et les vagues de grèves, la crainte de la concurrence étrangère enfin ont été les principaux stimulants de l'action collective patronale qui a presque toujours un caractère défensif ou bien obéit à des stratégies contre-offensives. I. Kolboom a vérifié cette hypothèse avec toute la précision historique nécessaire quand la confédération générale de la production française est devenue après les grèves de mai 1936 et les accords Matignon la confédération générale du patronat français, dissoute ensuite par le régime de Vichy⁶.

Ainsi, quand l'Etat se retire, l'action collective et organisée des syndicats de salariés s'affaiblit, la frilosité à l'égard du monde fait place à des attitudes conquérantes chez les patrons, l'action collective semble perdre ses principales justifications. Les entreprises semblent se passer des organisations patronales, de leurs fonctions politiques, économiques et sociales tout particulièrement. Pourtant peut-on parler aujourd'hui d'une crise des organisations patronales françaises analogue à celle des syndicats de salariés ?

Il y a bien eu des changements dans la représentation et l'action collective patronales. L'élection de Jean Gandois comme président du CNPF est l'expression d'un projet et d'une stratégie qui visent à transformer l'intérêt

3. Il s'agit du titre de l'ouvrage collectif coordonné par R. Sainsaulieu et publié en 1990 par les presses de la Fondation nationale de Sciences politiques. Sur les corporations, les marchés du travail fermés et le poids des régulations sectorielles, on pourra se reporter aux travaux de Denis Segrestin : *le Phénomène corporatiste*, Paris, Fayard, 1985, de Catherine Paradeise : « La marine marchande française, un marché du travail fermé », *Revue française de sociologie*, vol. XXV, 1984, pp. 351-375, de Lucien Lavorel : « Marché du travail et gestion des qualifications. Le cas de l'aéronautique civile », *Revue française de sociologie*, vol. XXIX, 1988, pp. 667-690 ou d'E. Friedberg : « Administration et Entreprises » in M. Crozier, *Où va l'administration française ?*, Paris, éditions d'Organisation, 1974.

4. Comme toutes les actions collectives organisées qui reposent sur l'adhésion volontaire et qui visent à l'obtention de biens collectifs, l'action patronale risque en effet d'être affaiblie par le calcul individuel des passagers clandestins qui veulent profiter du bien collectif sans vouloir payer leur quote-part du coût de cette action collective (cf. Mancur Olson, *Logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1978). Proposition qui semble prendre toute sa force dans le cas de l'action collective de chefs d'entreprise, généralement individualistes, qui croient d'abord en eux-mêmes, qui sont concurrents et cherchent à ravir les parts de marché qui font vivre d'autres entreprises. Annie Jacob-Lory avait bien développé cet aspect in « Formes d'organisations patronales et limitations de la concurrence », *Revue française de sociologie*, vol. X, 1969, pp. 631-643.

5. Proposition défendue par B. Marin, « Qu'est-ce que le patronat ? Enjeux théoriques et résultats empiriques », *Sociologie du travail*, n°4, 1988, pp. 515-539.

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

commun des entreprises et des patrons. La compétition électorale qui a opposé Jean Gandois et Jean-Louis Giral traduit aussi l'existence de débats souvent vifs qui traversent les patronats et dont la résolution va contribuer à définir la régulation économique et sociale de la France, et tout particulièrement le système de relations professionnelles.

Représentation et représentativité

Entreprises, patrons et organisations patronales

Jean Gandois n'est pas le patron des patrons. Commodité de langage, la formule entretient un mythe, une erreur et une confusion, malgré tout bien utiles au fonctionnement de la représentation patronale.

Un mythe tout d'abord, puisque le CNPF n'est pas une entreprise, encore moins une armée, et son président n'a qu'une autorité morale sur ses membres et peut-il en revendiquer une autre ? François Ceyrac, qui fut pendant neuf ans, président du CNPF, 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 pouvoir⁷. » L'actuel président, Jean Gandois, souhaiterait manifestement ne pas en rester à ce rôle moral. Au journal *le Monde*, il a déclaré : « 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 possible⁸. » Ou bien encore, lors de l'assemblée générale du CNPF de décembre 1995, il commente : « On me dit que le CNPF n'est pas une entreprise, c'est vrai. Mais cela ne dispense pas le président du CNPF de savoir écouter et comprendre. Il doit savoir anticiper et s'adapter, il doit savoir convaincre et entraîner. Mais lui aussi, après avoir écouté, face aux divergences d'intérêt, il doit choisir et décider, et tenter d'exprimer l'intérêt collectif au-delà des intérêts particuliers⁹. »

Une erreur ensuite puisque le CNPF regroupe des professions et des unions patronales interprofessionnelles territoriales dans le but de « pro-

7. Extrait d'un entretien recueilli par André Harris et Alain de Sédouy, *les Patrons*, Paris, Seuil, 1977, pp. 239-240.

8. Propos recueillis par Alain Faujas, *le Monde*, 4 octobre 1995, p. 6.

9. CNPF *la Revue des entreprises*, n°578, janvier 1996, p. 61.

mouvoir les progrès de la gestion des entreprises [...] et d'assurer la représentation de l'ensemble des entreprises. » (art. 2 des statuts du CNPF). A la CGPME et à l'UPA, les deux autres organisations patronales représentatives au plan interprofessionnel et national, il en est de même : ce ne sont pas des individus – qu'ils soient patrons-proprétaires ou cadres-dirigeants – qui adhèrent aux syndicats primaires ou organisations professionnelles de base, ce sont des entreprises et/ou établissements. La cotisation à l'organisation professionnelle est aussi imputée au compte d'exploitation et au bilan de l'entreprise ; elle ne représente pas un prélèvement sur le revenu personnel des chefs d'entreprise. De plus, les « cotisations versées aux groupements professionnels sont déductibles du bénéfice imposable dès lors que le versement est fait dans l'intérêt de l'entreprise »¹⁰. La double adhésion aux syndicats ou unions de la CGPME et du CNPF n'est pas exceptionnelle quand ce ne sont pas les syndicats qui n'ont pas eux-mêmes la double affiliation. L'UIMM est-elle ainsi un adhérent de la CGPME et bien sûr du CNPF. Lorsqu'une entreprise a plusieurs établissements disséminés sur le territoire national, elle verse à chaque fois une cotisation spécifique aux syndicats professionnels ou aux unions interprofessionnelles de son aire géographique. Rien ne l'empêche non plus d'adhérer dans la Mayenne et de ne pas être affiliée dans le Calvados au syndicat professionnel de sa spécialité. La contribution financière des grandes entreprises au fonctionnement des organisations patronales est à la fois considérable et dispersée. Il y a des associations patronales comme le CJD, le CFPC, l'Association des Femmes Chefs d'Entreprise qui ont vocation à rassembler des personnes physiques, des patrons, mais elles n'ont généralement pas de fonction syndicale.

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 sémantique entre les concepts de « patron » et d'« entreprise »... Le CNPF, plus que tout autre, aura joué de ce rabattement de signifiants¹¹. »

Cette confusion peut-elle être défaire ? Symboliquement, l'organisation patronale pourrait changer son sigle, faire disparaître le « P » de patronat comme il l'a été plusieurs fois envisagé et renaître, par exemple, 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 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,

10. Memento pratique, *Droit fiscal*, Francis Lefebvre, 1994, p.134.

11. 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.

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, – *la 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. Cela n'empêche pas les grandes entreprises de mandater leurs cadres salariés dans des commissions ou des conseils d'administration des organisations patronales.

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 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. 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 œcuménisme apporterait la plus grande confusion.

Dans le champ de la représentation des entreprises, le CNPF a toujours cherché à incarner l'unité du patronat – « impératif absolu », en période difficile, affirmait Y. Gattaz, président du CNPF de 1981 à 1986¹². Il y réussit fort bien,

12. La citation complète de la déclaration d'Yvon Gattaz, à l'assemblée générale de décembre 1981 où il fut élu est la suivante : « En période de forte expansion, l'unité patronale pouvait passer pour un luxe. En période difficile, elle devient un impératif absolu. »

au moins dans l'ordre sémantique puisqu'avec raison, I. Kolboom pouvait écrire que « le 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 »¹³.

C'est le rôle hégémonique joué par le CNPF dans la représentation des entreprises qui donne au patronat son unité et un avantage stratégique incontestable dans la relation triangulaire qui l'unit à l'Etat et aux syndicats de salariés dont la représentation n'est plus dominée comme autrefois par la CGT, étant de plus en plus fragmentée et balkanisée. Pourtant la construction de cette hégémonie assurant cette unité stratégique ne va pas de soi car le patronat se nomme diversité, étant donné l'hétérogénéité et les inégalités qui traversent le monde des entreprises, d'une part, la complexité et la pluralité des formes de la représentation patronale, d'autre part.

Rappelons qu'il y a au moins quatre types de représentation patronale : la représentation obligatoire dans les 153 chambres de commerce et d'industrie de la France métropolitaine et les 8 CCI des DOM-TOM ; la représentation volontaire dans les trois grandes confédérations représentatives, concurrentes, mais non exclusives : le CNPF, la CGPME et l'UPA ; les groupes d'affinités et de pensée comme le CJD, le CFPC, l'AFCE, ETHIC ; des associations ayant une fonction principale de lobby comme l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées) qui rassemble les 70 plus grandes entreprises françaises ou bien des groupements locaux ou sectoriels exerçant une défense d'intérêts spécifiques¹⁴.

Electeurs, clients, adhérents et militants

Les organisations patronales ont de moins en moins d'électeurs

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.

13. I. Kolboom, « Patron et patronat. Histoire sociale du concept de patronat en France au 19^e siècle et au 20^e siècle », *Mots*, n°9, octobre 1984, p. 90.

14. Pour une information plus complète sur le pluralisme de la représentation patronale, on pourra se reporter à notre rapport : *La transformation de la représentation patronale* op. cit. L'explicitation des sigles se trouve en annexe de l'article.

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 21 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.

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 de 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 ni 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.

– Participation électorale –

	1979 EP ¹	1982 EP	1985 EC ²	1987 EP	1988 EC	1991 EC	1992 EP	1994 EC
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
% nuis 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.

1. Elections prud'homales
2. Elections consulaires

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 Adam¹⁵ 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.

Adhérents ou clients ?

Au cours des quinze dernières années, 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, ont changé la représentativité et les activités des organisations patronales.

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. Le recul de l'activité industrielle et l'augmen-

15. G. Adam, *le Pouvoir syndical*, op. cit.

tation du nombre de petites et moyennes entreprises au détriment des grandes ont eu d'abord 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'emplois 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. En d'autres termes, la diminution de la taille des entreprises et l'augmentation du nombre des entreprises du secteur tertiaire ont contribué au recul de la représentativité globale des organisations patronales. 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 la taille 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)¹⁶. » Aujourd'hui, c'est la 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

16. 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 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.

deux confédérations patronales, il n'est guère envisageable de prévoir à moyen terme ce changement.

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 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 et une PME sur trois n'ont pas passé le cap des cinq années¹⁷. Si les salariés à statut précaire se syndiquent peu, les entreprises précaires ont aussi le même comportement.

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.

17. Jacques Bonneau, « La création d'entreprises, source de renouvellement du tissu des PME », *Economie et Statistique*, n°271-272, 1994, pp. 25-35. Tout ce numéro de la revue est consacré aux PME.

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 ?

Y a-t-il encore des militants patronaux ?

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 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 ».

Les organisations patronales ont besoin de militants pour assurer le fonctionnement et l'animation des syndicats et des unions patronales car tout ne peut pas être délégué à des permanents salariés. Elles en ont surtout besoin pour représenter le patronat dans les instances paritaires ou tripartites, consultatives ou gestionnaires qui mobilisent aujourd'hui 35 000 chefs d'entreprise dans la gestion des 70 000 mandats aux ASSEDIC ou dans les comités régionaux de la formation professionnelle (COFOREP), dans les conseils de prud'hommes ou à la Chambre de commerce et d'industrie, dans les caisses primaires d'assurance maladie ou les comités départementaux de la consommation etc.

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 6 sur 283 et pour remplacer 4 membres du CA, il faut aller à la pêche). »

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. »

En fait, 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 habitué, 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 » –¹⁸, 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 des raisons de militer qui disparaissent.

Les orientations de l'action collective patronale

L'adaptation aux mutations du tissu productif

C'est l'industrie qui continue à dominer le CNPF et l'action collective du patronat. 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 inter-professions – 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 le secteur public 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

18. « Nouvelle génération SICAV », « sida des organisations patronales » ne sont pas des expressions qui nous sont propres ; nous les re prenons de nos interlocuteurs.

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'industrie¹⁹. Alain Touraine avait justement défini le mouvement ouvrier comme la 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 »²⁰.

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.

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 Electroniques), la 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 vingt ans, a été un facteur de démobilitation 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 forte²¹. » La régression de l'industrie, dénonce plus loin le document, a été théorisée : les services doivent supplanter l'industrie comme celle-ci a détrôné l'agriculture. La convention a donné naissance au groupe des fédérations industrielles, présidé par Victor Scherrer, actuellement vice-prési-

19. 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 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.

20. A. Touraine, M. Wieworka, F. Dubet, *le Mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984, p. 73.

21. CNPF, p. 81.

dent exécutif du CNPF et président de l'ANIA (Association Nationale des Industries Agro-alimentaires).

Ce rappel de l'impératif industriel qui n'est pas sans affinités avec le pompidolisme de la fin des années 60, 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 qui n'ont pas pu accéder à la présidence, 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 considérés 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 bêtes 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 indépendants de ceux 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 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 Bellon²², 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 fédérations²³.

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 »²⁴. 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 de l'emploi continuera à venir des services, et plus particulièrement des services marchands »²⁵.

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

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

23. 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.

24. CNPF, Comité de liaison des services. Rapport d'étape. *Doctrine et actions du CLS*, p. 5.

25. *Ibid.*, p. 7.

car 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 »²⁶.

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 dans 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 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

26. *Ibid.*, p. 5.

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 structurer²⁷. Le choix qui est largement fait de les intégrer comme des

27. 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.

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 associative²⁸. Avec l'intégration des services dans l'action patronale, ce sont les frontières mêmes du patronat qui se déplacent et changent.

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.

Les niveaux pertinents de l'action collective

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. 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

28. 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, pp. 365-390.

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 CNPF²⁹ – 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. La complexité des structures patronales sert à l'expression des divergences qu'il ne serait pas opportun de réduire dans une structure unitaire et démocratique où une majorité imposerait son point de vue à des minorités³⁰.

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'UHP (l'Union Hospitalière Privée) et le FIEHP (la Fédération Intersyndicale des Etablissements d'Hospitalisation Privée). Dans ces deux branches, l'activité économique est très réglementée. Une entreprise pharmaceutique ne peut pas lancer sur le marché un

29. Jean Gandois, Entretien au Journal *le Monde*, op. cit.

30. N. Streeck, *Social Institutions and Economic Performance: Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*, London, Sage publications, 1992, cf. Chap. 3 : « Interest Heterogeneity and Organizing Capacity ».

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 réglementées. 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.

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* ³¹.

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. Les grandes entreprises ont beaucoup contribué, d'ailleurs, à cette évolution. L'assemblée générale de juin 1987 est tout 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 sociale (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

31. CNPF, *la Revue des entreprises. Notes et Documents* n°128, mars 1982, « La face cachée des lois Auroux ».

économiques et que la discussion échappe aux excès de la pression politique et médiatique » ³². 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 ³³ », 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 ³⁴. »

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 » ³⁵ – et l'intervention jugée excessive des pouvoirs publics – la complexité et l'illisibilité du code du travail deviennent des thèmes récurrents – conduisent le CNPF à réhabiliter « la politique contractuelle à tous les niveaux : interprofessionnel, professionnel, entreprise » ³⁶.

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 général de la CGT a beaucoup frappé. Commencent alors des négociations sur l'emploi qui aboutiront, à ce jour, à quatre accords. Celui du 14 juin 1995 sur l'insertion professionnelle des jeunes ; celui du 6 septembre 1995 qui fut signé par tous les syndicats, y compris la CGT, ce qui ne s'était pas produit depuis fort longtemps, 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. Les deux autres qui ont été signés le 31 octobre 1995 ont pour objectif d'impulser la création d'emplois par la réduction du temps de travail et l'aménagement

32. CNPF, *la Revue des entreprises*, AG du 16 juin 1987. « Rapport de la commission sociale », p. 30.

33. *Ibid.*, p. 26.

34. *Ibid.*, AG de décembre 1988, janvier 1989, p. 44.

35. Pierre Guillen, AG de décembre 1987, p. 15.

36. Intervention de J.L. Giral à l'AG du CNPF de décembre 1989 (p. 30).

annuel du temps de travail, de redonner de l'importance à la négociation de branche et 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 défaillants, 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 (7 400 en 1994) 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 conventionnelle³⁷.

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 car il y avait incontestablement bien des entreprises et des professions qui œuvraient à cette évolution. L'élection de Jean Gandois a signifié que le CNPF, appuyé par d'autres professions, souhaitait une relance de la négociation professionnelle et interprofessionnelle.

Les enjeux de la décentralisation de l'action collective

Définissant une stratégie lors de l'AG 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 »³⁸. 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 empê-

37. Sources : Bilan annuel de la négociation collective, ministère du Travail et Commissariat général du Plan, « Négociation collective, quels enjeux ? », 1989.

38. CNPF, AG du 16/6/87, p. 12.

ché 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 pays³⁹.

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 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 »⁴⁰.

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 Barœul, 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 décentralisation⁴¹. » 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

39. Notons, à nouveau, l'hégémonie, au moins symbolique, de l'activité industrielle dans l'action patronale.

40. CNPF, *la Revue des entreprises*, juin 1994.

41. CNPF, *la Revue des entreprises*, Novembre-décembre 1989, p. 34.

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 œuvre 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.

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 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 »⁴². 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'Administration⁴³.

42. 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, pp. 12-26 et « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue française de sociologie*, n°2, 1980.

43. 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.

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 tranché⁴⁴. 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.

Conclusion : du lobbying à l'action sociétale

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 – 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 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 pour des objectifs limités. 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 inter-professionnelles (« 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 donné la complexité des formes organisationnelles de la représentation.

44. 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.

On a toutes les raisons de penser que la représentativité de chacune des organisations constitutives du CNPF est 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 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 qu'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 œuvre 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 font 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 anglosaxons, 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 publiques⁴⁵. »

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 simple reflet de l'action 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 l'activité de lobbying et de services qui tend à devenir prédominante dans les organisations patronales ?

45. CNPF, « Citoyenneté de l'entreprise. Pour jouer pleinement notre rôle dans la cité », 1995, pp. 3-4.

– Liste des principaux sigles –

(ordre alphabétique)

AFCE

Association des Femmes Chefs d'Entreprise

AFEP

Association Française des Entreprises Privées

CCI

Chambre de Commerce et d'Industrie

CDCA

Confédération Des Commerçants et Artisans

CFPC

Centre Français Patronat Chrétien jusqu'en 1958, aujourd'hui CFPC-Patrons et Dirigeants Chrétiens

CGPME

Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises

CJD

Centre des Jeunes Dirigeants

CLS

Comité de Liaison des Services

CNPF

Conseil National du Patronat Français

ETHIC

Entreprises de Taille Humaine Indépendantes et de Croissance

SNPMI

Syndicat National du Patronat Moderne et Indépendant

UIMM

Union des Industries Métallurgiques et Minières

UNICE

Union des Confédérations de l'Industrie et des Employeurs de l'Europe

UP ou UPI

Union Patronale Interprofessionnelle

UPA

Union Professionnelle Artisanale

Références bibliographiques

- 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 éditions Ouvrières, 1974.
- Brizay B., *Le patronat. Histoire, structure et stratégie du CNPF*, Paris, Le Seuil, 1975.
- Bunel J., Saglio J., *l'Action patronale*, Paris, PUF, 1979.
- Calan (de) Pierre, *les Professions*, Paris, éditions France Empire, 1965.
- 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.
- 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, éd. d'Organisation, 1984.
- 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.
- Jacob-Ory Annie, « Formes d'organisations patronales et limitations de la concurrence », *Revue française de sociologie*, vol. X, n° spécial 1969, pp. 631-643.
- Jeanneney J.-N., *l'Argent caché*, Paris, Fayard, 1984, cf. le chapitre : « Un patronat au piquet » (sept.-janvier 1946), pp. 242-264.
- Kolboom Ingo, « Patron et Patronat. Histoire sociale du concept de patronat en France au 19^e et au 20^e siècle », *Mots* n°9, oct. 1984.
- Kolboom J., *La revanche des patrons. Le patronat face au Front populaire*, Paris, Flammarion, 1986.
- Lefranc Georges, *Les organisations patronales en France*, Paris, Payot, 1976.
- Magliulo Bruno, *Les Chambres de commerce et d'industrie*, Paris, Que sais-je ?, PUF, 1980.
- Marin B., Qu'est-ce que le patronat ? Enjeux théoriques et résultats empiriques, *Sociologie du travail*, n°4, 1988, pp. 631-643.

- Minguet Guy, *Chefs d'entreprise dans l'ouest*, Paris, PUF, 1993.
- Offerlé Michel, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Montchrestien, 1994.
- Olson Mancur, *Logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1978.
- Poupard Mgr, *Professions et Entreprises*, un cinquantenaire, n°679, mars-avril 1976, n°674.
- Schmitter Ph. et Lhembrach G., *Trends Toward Corporatist Intermediation*, London, Sage Publications, 1979.
- Szokoliczy Syllaba János, *Les organisations professionnelles et le Marché commun*, Paris, A. Colin, 1965.
- 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.

ÉCONOMIE INTERNATIONALE

LA REVUE DU CEPII

n° 65, 1er trimestre 1996
en vente à la Documentation française

L'EUROPE ENTRE MARCHÉ UNIQUE ET TENSIONS MONÉTAIRES

Présentation
Virginie Coudert

Une évaluation des dépréciations monétaires en Europe depuis 1992
Philippine Cour, Henri Delessy, Frédéric Lerais & Henri Sterdyniak

La consolidation budgétaire en Europe
Michel Aglietta & Merih Uctum

Coûts et avantages d'une politique monétaire commune
en France et en Allemagne
Jacques Mélitz & Axel A. Weber

L'Union européenne est-elle une zone homogène
pour la politique monétaire ?
Fernando Barran, Virginie Coudert & Benoît Mojon

Intégration européenne et bien-être économique
dans le Reste du Monde
L. Alan Winters

Les échanges de biens intermédiaires de la Triade
Lionel Fontagné, Michael Freudenberg & Deniz Ünal-Kesenci

Commerce et spécialisation géographique dans l'Union européenne
Marius Brühlart

Summaries

Les auteurs