

LA RÉFORME DU MEDEF : CHRONIQUE DES DIFFICULTÉS DE L'ACTION COLLECTIVE PATRONALE

Cornelia Woll

Presses de Sciences Po | *Revue française de science politique*

2006/2 - Vol. 56
pages 255 à 279

ISSN 0035-2950

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2006-2-page-255.htm>

Pour citer cet article :

Woll Cornelia, « La réforme du Medef : chronique des difficultés de l'action collective patronale », *Revue française de science politique*, 2006/2 Vol. 56, p. 255-279. DOI : 10.3917/rfsp.562.0255

MPIFG Journal Article

Cornelia Woll: La réforme du Medef: Chronique des difficultés de l'action collective patronale. *Revue Française de Science Politique*, 56(2), 255-279 (2006). Presses de Sciences Po

The original publication is available at the publisher's web site: <http://dx.doi.org/10.3917/rfsp.562.0255>

The MPIFG Journal Articles series features articles by MPIFG researchers and visiting scholars published in peer-reviewed journals. Max Planck Institute for the Study of Societies (MPIFG) Cologne | www.mpifg.de

Distribution électronique Cairn.info pour Presses de Sciences Po.

© Presses de Sciences Po. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LA RÉFORME DU MEDEF : CHRONIQUE DES DIFFICULTÉS DE L'ACTION COLLECTIVE PATRONALE

CORNELIA WOLL

Malgré un grand nombre d'études sur les groupes d'intérêt aux États-Unis et dans d'autres pays européens, le *lobbying* en France fut pendant longtemps une activité dont on ne parlait pas. Entravant l'exercice de la volonté générale, le travail des intérêts particuliers pour influencer les décisions politiques n'avait pas de place dans la description formelle du système politique français, qui se concentrait surtout sur le rôle de l'État ou les partis. Depuis quelques temps, cette vision est remise en cause. Comme le soulignent Sabine Saurugger et Emiliano Grossman dans l'introduction, nous assistons à l'établissement d'un grand nombre de groupes aux intérêts divers qui participent au débat public par le biais de forums tant formels qu'informels.

Ce tournant associatif et participatif implique une institutionnalisation du rôle joué par les intérêts privés. Un tel développement devrait donc naturellement renforcer la position des partenaires sociaux et notamment des associations patronales telles que, au niveau national, le Mouvement des entreprises de France (Medef) ¹, un des groupes les plus ancrés dans le système politique en France. En effet, dans la presse et l'opinion publique, le Medef a su s'établir comme acteur politique incontournable depuis sa création en 1998 ². Après les négociations autour de la loi des 35 heures, vécues comme un grand échec par le patronat français, le Conseil national du patronat français (CNPF) s'est réinventé sous la présidence d'Ernest-Antoine Seillière et révisé radicalement sa place dans la société et le politique.

La visibilité des actions du Medef témoigne-t-elle du profond réajustement des rapports entre État et société en France ? La prise en compte d'intérêts privés profite-t-elle à l'association patronale, qui se trouve ragaillardie par le tournant participatif ? Un regard superficiel sur les activités de l'organisation semble conforter cette hypothèse. Pourtant, si nous considérons la récente réforme du Medef sous un angle plus critique, nous nous apercevons que le tournant associatif présente un paradoxe : d'un côté, il multiplie les points d'accès aux processus politiques, de l'autre, il met en question l'action collective des groupes au niveau national puisqu'il donne plus d'autonomie aux associations qu'ils fédèrent.

Cette étude cherche à démontrer ces difficultés de l'action collective patronale. Nous soulignons la grande pluralité de la représentation patronale pour montrer que

1. Avant 1998, le Mouvement des entreprises de France s'appelait le Conseil national du patronat français. Nous emploierons les deux noms selon les contextes historiques en question.

2. « Comment le Medef organise son coup d'État permanent », *Le Monde*, 3 avril 2001 ; « Le Medef mène la danse », *Le Figaro*, 18 janvier 2000 ; « Réformes : Super-Medef repart en campagne », *Le Point*, 1569, 11 octobre 2002, p. 102 ; « Les syndicats vigilants sur les 35 heures », *Le Monde*, 8 mai 2004. Ces sentiments sont partagés par une partie de la population : pour citer un exemple, plus de 10 000 personnes ont manifesté en 2002 en marge du congrès annuel du Medef.

l'on ne peut guère parler d'un intérêt commun des entreprises. Du fait des tensions entre les actions individuelles des entreprises, l'action collective patronale est toujours fragile et facilement mise en question. Traditionnellement, l'opposition à l'interventionnisme étatique et aux syndicats assurait la cohérence de l'intérêt patronal. En revanche, « quand l'État se retire [...] l'action collective [patronale] semble perdre ses principales justifications »¹. La perméabilité du système politique promue par l'ambition d'une démocratie participative, tout comme le déclin du syndicalisme en France – démontré dans la contribution de Dominique Andolfatto et Dominique Labbé – sont également des facteurs de crise pour l'organisation patronale. La réinvention du CNPF en Medef et sa nouvelle stratégie politique doivent être comprises dans la continuité de cette crise. Plutôt qu'une affirmation d'unité et de pouvoir de l'organisation principale, la stratégie du Medef reflète la volonté de décentraliser certaines activités patronales et de se concentrer davantage sur la communication politique et l'élaboration de lignes directrices souples. En quelque sorte, la présence du Medef dans les médias n'est pas le résultat d'une action collective patronale plus étendue ; elle est un des rares modes d'action que l'organisation nationale retient exclusivement et sur lesquels elle peut fonder sa légitimité.

En effet, l'action collective patronale souffre de tous les problèmes afférents à l'organisation des groupes soulignés par Mancur Olson². Rappelons que n'importe quel grand groupe aura du mal à s'organiser pour défendre ses intérêts collectifs s'il ne dispose pas de moyens de récompenser la participation des individus ou de punir l'abstention, ce que Mancur Olson appelle les « incitations sélectives ». Dans cette logique, l'existence d'un *lobby* est beaucoup plus probable si le *lobbying* est une activité secondaire d'un groupe qui existe pour d'autres raisons³. Pourtant, Claus Offe et Helmut Wiesenthal élaborent théoriquement pourquoi le patronat devrait avoir beaucoup moins de difficultés à s'organiser que les travailleurs⁴. Selon ces auteurs, les intérêts des capitalistes sont beaucoup plus homogènes et leur nombre plus restreint que ceux des travailleurs. Or, dans une étude empirique, Wolfgang Streeck et Philippe Schmitter montrent que cela n'est pas le cas : il y a beaucoup plus d'associations du côté patronal que du côté salarial⁵.

Far from being 'easy to organize', capitalists seem willing to join associations only if they are narrow enough to cater to their immediate special interests, and if they are small enough to make for low transaction costs and strong incentive against free-riding [Loin de « s'organiser facilement », les patrons semblent disposés à rejoindre des associations seulement si elles sont assez proches pour répondre à leurs intérêts spécifiques immédiats et si elles sont assez petites pour

1. J. Bunel, « Les dilemmes de l'action patronale », *La Revue de l'IREs*, 20, hiver 1997, p. 5-34, dont p. 6.

2. M. Olson, *The Logic of Collective Action : Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge, M.A., Harvard University Press, 1965.

3. Nous définissons comme *lobbying* toute activité d'un acteur non gouvernemental qui vise à influencer des décideurs bureaucratiques ou politiques.

4. C. Offe, H. Wiesenthal, « Two Logics of Collective Action : Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form », dans M. Zeitlin (ed.), *Political Power and Social Theory*, Greenwich, C.T., JAI Press Inc., 1980, p. 67-115.

5. W. Streeck, « Interest Heterogeneity and Organizing Capacity : Two Logics of Collective Action ? », dans R. Czada, A. Windhoff-Héritier (eds), *Political Choice : Institutions, Rules, and the Limits of Rationality*, Frankfurt a.M., Campus Verlag, 1991, p. 161-198 ; P. C. Schmitter, W. Streeck, « The Organization of Business Interests : Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies », MPIfG Discussion Paper 99/1, 1999.

offrir des coûts de transaction réduits et des avantages plus élevés que d'être passager clandestin] ¹.

L'existence d'une organisation englobante au niveau national est donc contre nature et difficile à maintenir. Une association patronale aussi large est constamment mise en question par l'hétérogénéité de ses intérêts constitutifs. Pour analyser ses activités, il convient par conséquent d'étudier deux raisons d'action. Les activités des organisations patronales sont motivées par la volonté de peser dans le processus politique, certes, mais aussi par le besoin de satisfaire les demandes de leurs adhérents et de gérer leur hétérogénéité, ce que Philippe Schmitter et Wolfgang Streeck appellent respectivement la logique « d'influence » et celle « d'adhésion ».

En rejoignant l'analyse de Philippe Schmitter et Wolfgang Streeck, nous montrons que la logique « d'adhésion » et de gestion de l'hétérogénéité du CNPF est essentielle pour comprendre la réforme du Medef. La crise du CNPF fut d'abord une crise de cohésion à l'intérieur de l'organisation, que l'échec d'influence lors de la loi des 35 heures n'a fait que révéler. La réinvention n'est donc pas une démonstration de force ou une preuve de l'influence patronale, mais un signe de la fragilité de l'action collective des entreprises ².

Pour analyser ces difficultés, cet article pose une question de départ : comment l'action collective patronale est-elle possible ? Comprendre les origines historiques aide à mettre en perspective la crise patronale de la fin du 20^e siècle. En premier lieu, nous présentons donc une brève rétrospective pour éclairer les raisons d'être d'une organisation patronale au niveau national. Ce regard historique montre que l'émergence d'une organisation centrale ne s'est faite que par opposition à des chocs extérieurs : notamment l'intervention étatique et le syndicalisme. Pourtant, le paysage patronal en France demeure aujourd'hui encore fragmenté, comme nous le verrons en second lieu. Cette fragmentation nous aide à comprendre la crise de la représentation patronale centralisée dans les années 1980 et surtout 1990. La concurrence horizontale et verticale entre les différents groupes et fédérations exerce continuellement une pression sur l'organisation fédérale. Comme l'information sur les tensions entre les fédérations et le niveau interprofessionnel n'est pas facilement disponible, nous examinerons les difficultés de l'action collective dans une troisième partie, à travers le prisme de la participation électorale des patrons et une analyse de leur rôle dans le dialogue social en France. Une dernière partie se concentre à nouveau sur le Medef comme organisation patronale principale et analyse sa nouvelle stratégie dans ce contexte. En liant ainsi l'action collective patronale en France avec l'histoire de son organisation centrale, nous montrons que la réforme du CNPF en Medef est emblématique de la difficile gestion de l'action collective patronale.

LES RAISONS D'ÊTRE DES ASSOCIATIONS PATRONALES

Qu'est-ce que le patronat ? Considéré comme classe sociale la plus puissante ou comme groupe d'intérêt le plus influent en matière de politique et d'économie, le

1. W. Streeck, « Interest Heterogeneity and Organizing Capacity... », cité, p. 179-180.

2. Notre analyse s'appuie sur une série d'entretiens avec des représentants du Medef, effectuée entre janvier 2001 et juillet 2005. Cf. également C. Woll, « Le Medef et l'Europe : la mobilisation d'un acteur national au niveau européen », mémoire de D.E.A., Paris, Institut d'études politiques, 2001.

terme fait référence à des images fortes et souvent stéréotypées. Jean Bunel définit le patronat comme la résultante de l'action collective structurée des entreprises et de leurs chefs, mais reconnaît avec Elie Cohen et Bernd Marin que nous savons peu de choses sur la communauté hétérogène d'acteurs appelés selon les contextes « les patrons », « les entrepreneurs » ou « les dirigeants »¹. À l'exception de quelques études de très bonne qualité sur l'histoire du mouvement patronal en France², l'action collective patronale est beaucoup moins étudiée que le syndicalisme des salariés. Comment une organisation nationale peut-elle gérer les intérêts des entreprises françaises ? Quel est le lien qui peut unir des entreprises de taille, de secteurs ou de régions très divers ? Après tout, l'action collective est contraire à l'esprit d'entreprise. « La concurrence est leur milieu naturel et chacun doit se battre contre tous pour s'imposer », souligne Jean Dubois pour montrer que l'association est un comportement contre-nature³. Pourquoi une entreprise s'associerait-elle avec ses concurrents ? En citant François de Closet, Henri Weber demande : « Si la réalité du libéralisme économique, c'est le renard libre dans un poulailler [...] on comprend que les poules cherchent à s'organiser [...], mais les renards, pourquoi s'organiseraient-ils ? »⁴. La réponse est beaucoup moins évidente que ce que les stéréotypes du patronat semblent évoquer.

Toutefois, l'organisation associative du patronat français est un fait historique. Son organisation principale, le Medef, représente aujourd'hui presque les deux tiers des entreprises françaises⁵. Malgré le paysage divers des entreprises en France, le patronat semble donc beaucoup plus uni que le mouvement syndical, morcelé en cinq confédérations nationales représentatives au niveau national et une pléiade de syndicats indépendants. Mais ce n'est pas la construction d'un intérêt commun national qui incite les employeurs à l'action collective, c'est l'opposition à deux menaces : l'interventionnisme étatique et le mouvement ouvrier. Ce sont alors avant tout les grands chocs qui peuvent inciter le patronat à se mobiliser en commun.

ORIGINES HISTORIQUES

L'histoire des organisations patronales est une évolution en saccades, des réactions défensives à des impulsions venues de leur environnement. Dans cette évolution,

1. J. Bunel, « Les dilemmes de l'action patronale », art. cité ; E. Cohen, « Patrons, entrepreneurs et dirigeants : avant-propos », *Sociologie du travail*, 88 (4), 1988, p. 509-513 ; B. Marin, « Qu'est-ce que le patronat ? Enjeux théoriques et résultats empiriques », *Sociologie du travail*, 88 (4), 1988, p. 515-543.

2. Notamment E. Villey, *L'organisation professionnelle des employeurs dans l'industrie français : état, activité, tendances*, Paris, Librairie Félix Alcan, 1923 ; H. W. Ehrmann, *Organized Business in France*, Westport, C.T., Greenwood Press, 1957 ; J. Bunel, J. Saglio, *L'action patronale : du CNPF au petit patron*, Paris, PUF, 1979 ; H. Weber, *Le parti des patrons : le CNPF 1946-1990*, Paris, Seuil, 1986 ; J. Garrigues, *Les patrons et la politique : de Schneider à Seillière*, Paris, Perrin, 2002. Pour une revue de la littérature, cf. B. Marin, « Qu'est-ce que le patronat ? Enjeux théoriques et résultats empiriques », art. cité, p. 516.

3. J. Dubois, « Le patronat en quête d'identité », *Études*, 3903, 1999, p. 319-330. Cela rejoint l'argumentation initiale de Mancur Olson dans laquelle il se concentre sur le comportement des entreprises : M. Olson, *The Logic of Collective Action*, op. cit., p. 10-11.

4. H. Weber, *Le parti des patrons*, op. cit., p. 68.

5. Sur son site Internet, le Medef affirme représenter environ 750 000 entreprises en France. Selon l'INSEE, il y a actuellement 1 217 000 entreprises françaises qui ont au moins un salarié (données de 2003).

nous pouvons distinguer quatre périodes fondatrices qui ont fait de l'organisation centrale ce qu'elle est aujourd'hui : (1) la menace du libre-échange au milieu du 19^e siècle, (2) la pression du mouvement ouvrier au tournant du siècle, (3) l'interventionnisme de l'État par la planification des deux guerres mondiales et (4) la restitution d'une organisation patronale indépendante en 1946 ¹.

Les origines du mouvement patronal se trouvent dans l'opposition au libre-échange de l'État entre 1835-1860. Face à la volonté du gouvernement de la Monarchie de Juillet d'abaisser les taxes sur les importations, les chefs d'entreprises s'unissent d'abord par branche pour s'opposer à ce libre-échange de l'État ². En 1846, la première association inter-professionnelle, l'Association pour la défense du travail national, est fondée, luttant pour l'exclusion des produits étrangers de l'Exposition industrielle de Paris, ce qu'elle réussit en 1849. Parallèlement, les patrons de 11 professions se rattachant au bâtiment constituent le Groupe de la Sainte-Chapelle en 1848. Malgré l'interdiction des coalitions rétablie depuis 1852, les patrons d'autres industries forment l'Union nationale du commerce et de l'industrie en 1858, groupant plus de 50 chambres syndicales dix ans plus tard ³. La politique étatique constitue ainsi l'incitation initiale à une mobilisation patronale qui dépasse les chambres professionnelles. Paradoxalement, la concurrence entre différentes branches contribue à accélérer ce dynamisme.

Une deuxième impulsion suit au tournant du siècle, du fait du mouvement ouvrier, tant sous la forme du syndicalisme que sous la forme de la social-démocratie. La loi Waldeck-Rousseau de 1884 reconnaît la liberté syndicale, rompant ainsi avec la loi Le Chapelier qui avait interdit tout groupement interprofessionnel. Le syndicalisme ouvrier qui en découle mène à la multiplication des groupements de producteurs, même s'ils sont plutôt spécialisés tant au niveau régional qu'au niveau professionnel. Le véritable essor de la mobilisation patronale répond ensuite à l'apparition d'un syndicalisme ouvrier de combat et aux grèves de masse qui secouent un grand nombre de pays européens en 1905. Afin de pouvoir travailler sur des enjeux sociaux, le gouvernement met en place des « conseils du travail » où siègeraient chefs d'entreprise et syndicalistes ouvriers ⁴. En 1901, le Comité des forges crée l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM), qui deviendra un des piliers du mouvement patronal, spécialisée dans les questions sociales. Les organisations d'employeurs mettent notamment en place une assurance mutuelle contre la grève, qui leur permettra de recevoir des indemnités compensatrices.

Une troisième vague d'organisation se produit entre 1914-1918. L'enjeu principal devient la planification de l'industrie française de guerre, provoquant à la fois un dirigisme de guerre et une recherche de dialogue de l'État avec les organisations patronales pour coordonner certaines activités économiques. Parallèlement, le gouverne-

1. Pour plus de détails, cf. R. Priouret, *Origines du patronat français*, Paris, Grasset, 1963 ; G. Lefranc, *Les organisations patronales en France*, Paris, Payot, 1976 ; H. Weber, *Le parti des patrons*, op. cit.

2. Sont ainsi créés : le Comité des industriels de l'Est (1835), le Comité des intérêts métallurgiques (1840), l'Union des constructeurs de machine (1840) et le Comité des houillères françaises (1840). Pour l'histoire des chambres syndicales et d'autres organisations professionnelles, voir E. Villey, *L'organisation professionnelle des employeurs*, op. cit., p. 3-14.

3. E. Villey, *ibid.*, p. 10-11.

4. N. Olszak, « Les Conseils du travail en France (1892-1908) : représentation syndicale ou représentation électorale des intérêts professionnels », dans H. Van Goethem *et al.* (dir.), *Libertés, pluralisme et droit. Une approche historique*, Bruxelles, Bruylant, 1995, p. 239-252.

ment s'implique de plus en plus dans les relations industrielles, notamment par la loi sur les conventions collectives de juin 1919, qui renforce le poids politique du mouvement ouvrier. L'interventionnisme économique et social amène le patronat à renforcer ses institutions représentatives pour une troisième fois, vivement encouragé par l'État. À l'initiative du ministre de l'Industrie et du Commerce, Etienne Clémentel, la Confédération générale de la production française (CGPF) est créée en 1919, composée de 21 fédérations professionnelles rassemblant 1200 syndicats. La CGPF jouit d'une reconnaissance exclusive des pouvoirs politiques et a pu se faire passer pour le représentant de l'ensemble du patronat, mais la réalité est plus complexe. Henri Weber décrit la CGPF comme « une sous-organisation des chefs d'entreprise »¹. En plusieurs occasions, la CGPF n'est pas même capable de produire des données statistiques simples sur ses membres, puisque la crainte de la concurrence provoque de la rétention d'information de la part des industriels.

Ce creux est partiellement comblé par une dernière vague d'organisation du mouvement patronal qui survient dans la période 1936-1946, lorsque les chefs d'entreprise se trouvent confrontés au Front populaire, puis à l'État corporatiste de Vichy et de la Libération. Juin 1936 marque l'esprit patronal². La victoire électorale du gouvernement socialiste de Léon Blum coïncide avec la première grève générale qui paralyse toutes les usines du pays. Les organisations patronales refusent la négociation, mais certains patrons commencent à faire des concessions au mouvement ouvrier. Le patronat se trouve finalement obligé de changer de tactique et finit par négocier l'Accord de Matignon avec la Confédération générale du travail (CGT) le 7 juin. La négociation de cet accord remet en question toute l'organisation du patronat. Des dirigeants outrés par la volonté de négociation de la CGPF s'opposent à une délégation patronale humiliée par le manque d'information dont elle dispose sur l'étendue de la grève et les conditions de travail de ses adhérents, alors que la CGT possède des documents soigneusement préparés³. La CGPF devient responsable des questions sociales, auparavant suivies par l'UIMM, et fait face à l'institutionnalisation des négociations tripartites : le patronat se rend donc compte qu'il lui faut repenser son organisation. Paradoxalement, c'est la dissolution des confédérations sous le gouvernement de Vichy qui a eu le plus grand effet sur la réorganisation interne. La loi du 16 août 1940 met en place la planification de guerre, institue les « comités d'organisation (CO) » par branche et dissout la CGPF, le Comité des forges et le Comité des houillères. L'adhésion aux CO et le respect de ses directives sont obligatoires. Pendant cette période, les chefs d'entreprise prennent l'habitude de verser leur cotisation, de fournir des informations statistiques et de coopérer avec des délégués du gouvernement. Le statut para-étatique des CO permet également la mise en place d'un appareil de gestion. Ces éléments d'organisation formelle survivront à la période de Vichy après la dissolution des CO en 1945.

Toutefois, l'image du patronat à la libération est gravement atteinte. Accusé d'avoir collaboré avec les occupants, mis en difficulté par la victoire des socialistes et des communistes aux élections de l'Assemblée constituante en 1946 et la nationalisation de certaines branches d'infrastructure, les années d'après-guerre constituent la période noire du patronat. L'enjeu de la réorganisation des organisations patronales est alors de rompre avec le passé, tout en tirant les leçons des échecs de 1936 et d'apaiser

1. H. Weber, *Le parti des patrons*, op. cit., p. 73.

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

3. H. W. Ehrmann, *Organized Business in France*, op. cit., p. 6-7.

les tensions entre les grands patrons et les petites et moyennes entreprises. C'est de ces ambitions que naît le Conseil national du patronat français (CNPF) le 12 juin 1946. Un peu auparavant, le 4 octobre 1944, la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) est instituée sous la présidence de Léon Gingembre, qui avait quitté la CGPF en 1939 pour protester contre l'influence des grandes entreprises¹.

UNE ÉVOLUTION INSTABLE AVEC QUELQUES MOMENTS DE COHÉRENCE

L'histoire du mouvement patronal montre bien que les raisons d'être des organisations transversales se trouvent dans la résistance à l'activisme de l'État et au mouvement ouvrier. De plus, les structures associatives de l'après-guerre, surtout au niveau le plus horizontal, sont beaucoup plus le résultat de l'incitation de l'État que du développement organique des intérêts communs. Les intérêts des entreprises sont bien plus spécifiques, parfois éphémères, souvent contradictoires, et ne se laissent pas aisément subordonner à l'intérêt général d'un patronat imaginé.

C'est uniquement dans des périodes de contre-offensive que l'organisation nationale est capable de se restructurer pour surmonter les difficultés d'actions collectives qui, autrement, passent inaperçues. Cela devient le plus évident lorsqu'on regarde les moments de réforme de l'organisation centrale de son début jusqu'à aujourd'hui. Après la fondation de la CGPF en 1919, elle se réforme une première fois suite à l'échec de 1936 et aux tensions entre grandes entreprises et PME. Remplaçant ainsi par le P du « patronat » le P de « production », elle devient la Confédération générale du patronat français. Après la création du CNPF en 1946, la première réforme de celui-ci suit également des chocs extérieurs vingt ans plus tard, lors des grèves de mai 1968 qui remettent en cause le conservatisme de l'organisation patronale. Le CNPF se réinvente, en réformant ses statuts le 28 octobre 1969 pour centraliser le pouvoir et en créant une commission d'information à côté de ses deux grandes commissions économique et sociale. Réaction à l'échec de la loi sur les 35 heures, la mue du CNPF en Medef en 1998 suit cette même logique : la contre-offensive se manifeste dans une réforme interne, un changement de sigle et une nouvelle stratégie d'action.

Toutefois, si les confédérations trouvent leur pleine légitimité dans ces conjonctures spécifiques, l'action collective patronale en dehors de ces phases est beaucoup plus marquée par l'hétérogénéité, la variété et l'autonomie des groupements professionnels ou locaux. Pour François de Closet, « les patrons ne s'organisent pas, ils font semblant »². Cette sous-organisation et l'absence de mandat de négociation pour l'ensemble des entreprises qui en résulte est un des arguments forts du patronat lors de négociations³. Mais plus fondamentalement, la gestion de la diversité patronale est aussi un vrai défi.

1. Léon Gingembre a ensuite été nommé secrétaire du Comité d'études pour la petite et moyenne entreprise pendant la période de Vichy. Cf. J. Garrigues, *Les patrons et la politique*, op. cit., p. 130. Voir aussi S. Guillaume, *CGPME*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, 1987 ; et *Petit et moyen patronat dans la nation française de Pinay à Raffarin, 1944-2004*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, 2005.

2. Cité dans H. Weber, *Le parti des patrons*, op. cit., p. 68.

3. Pour un exemple récent de cette stratégie, il convient d'observer le comportement des organisations d'employeurs au niveau européen. Cf. R. Balme, D. Chabanet, « Dialogue social européen et transformations des négociations collectives », *Politique européenne*, 4, 2001, p. 119-139.

PLURALITÉ ET TENSIONS DANS LA REPRÉSENTATION PATRONALE

Dans leurs travaux de comparaison sur les organisations d'employeurs, Wolfgang Streeck et Philippe Schmitter ont montré que la réussite des organisations nationales dépend des services qu'elles peuvent fournir à leurs membres¹. Ajoutons qu'en France, l'ambiguïté de l'institutionnalisation politique des organisations nationales – reconnues comme représentatives par l'État, mais toujours face à un dirigisme plus prononcé que dans d'autres pays de tradition tripartite – a conduit à un degré important de redondance dans l'organisation du mouvement. Les compétences d'une grande partie des associations se recoupent et sont en concurrence.

Nous avons déjà vu qu'il n'y a pas qu'une seule organisation patronale au niveau national, mais plusieurs. À côté du Medef et de la CGPME coexistent l'Union professionnelle artisanale (UPA), l'Union nationale des professions libérales (UNAPL) et la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA)². À ces associations volontaires s'ajoute la représentation des entreprises dans les Chambres de commerce et d'industrie (CCI), auprès desquelles l'affiliation est obligatoire. L'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) et l'Assemblée permanente des chambres des métiers (APCM) sont les structures nationales qui chapeautent les différentes CCI en France. Celles-ci jouent un rôle économique et fournissent essentiellement des services à leurs adhérents, mais l'ACFCI est consultée au sein de quelques instances économiques et sociales. Contrairement à ces institutions publiques, les associations volontaires dépendent de leur reconnaissance par l'État³. Parmi les associations d'employeurs au niveau national, l'État reconnaît comme représentatives les organisations qui sont habilitées à participer aux négociations collectives⁴. À part le Medef, la CGPME et l'UPA, le gouvernement a reconnu la représentativité de l'UNAPL en janvier 1997.

Ces associations constituent le niveau le plus transversal de la représentation des entreprises françaises. Il n'y a donc aucune organisation qui puisse parler pour l'ensemble des chefs d'entreprise. Pourtant, le 7 octobre 1986, le CNPF, la CGPME, la FNSEA, l'UNAPL et l'UPA ont tenté de s'unir face au gouvernement socialiste en instituant un Comité de liaison des décideurs économiques (CLIDE). Ce rassemblement, estime Jean Bunel, « n'a pas vraiment créé d'identité commune » et, pendant plus de dix ans, « n'a pas dit grand-chose »⁵. C'est uniquement à l'occasion des 35 heures que le CLIDE revient à la surface en faisant une déclaration contre le projet de loi⁶. Comme les associations nationales, le CLIDE souffre donc de problèmes

1. W. Streeck, « Interest Heterogeneity and Organizing Capacity », cité ; P. C. Schmitter, W. Streeck, « The Organization of Business Interests », art. cité.

2. Comme l'agriculture est souvent exclue des traitements des entreprises, nous nous y intéressons moins que les autres associations.

3. Juridiquement, la plupart des organisations patronales au niveau national sont des associations loi 1901 et non pas des associations syndicales.

4. Pour plus d'information, voir S. Saurugger, « The Association of Small and Medium-Sized Enterprises : France », dans F. Traxler (ed.), *Small and Medium Sized Business Associations in Europe*, à paraître.

5. J. Bunel, « Représentation patronale et représentativité des organisations patronales », *Travail et emploi*, 97/1 (70), 1997, p. 3-20.

6. Sénat, « Rapport N° 306. Projet de loi, adopté par l'Assemblée nationale, d'orientation et d'incitation relatif à la réduction du temps de travail », Commission des affaires sociales, 1997/1998, <<http://www.senat.fr/rap/197-306/197-306.html>>.

d'action collective et de légitimité, qui s'estompent de façon ponctuelle dans des contextes défensifs.

AXES DE TENSION

Pour nuancer, il est également important de se rendre compte que le Medef, la CGPME ou l'UPA ne représentent pas les patrons. Une confédération ne regroupe que des syndicats ou des fédérations, les adhérents indirects de ces associations ne sont pas des personnes physiques, ce sont les entreprises. C'est donc par commodité que l'on désigne les présidents du CNPF et du Medef comme « patron des patrons » ou que l'on utilise ces sigles comme synonyme du patronat français, confusion qui risque de continuer malgré le changement du nom en Mouvement des entreprises de France. Même si ce sont souvent les dirigeants qui représentent leurs entreprises au sein des organisations, l'intérêt d'une entreprise ne coïncide pas toujours avec celui de son dirigeant. D'un côté, il est donc illusoire de comparer la gestion du Medef avec la gestion d'une entreprise, ce que certains entrepreneurs ont du mal à admettre, vu que « l'entreprise est pour eux le parangon de toute action collective »¹. De l'autre côté, plusieurs associations de chefs d'entreprise ont été fondées pour représenter des enjeux propres à certains groupes de dirigeants, notamment l'Association des femmes chefs d'entreprises (FCE), le Centre des jeunes dirigeants (CJD) et les Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC)².

Une deuxième tension vient du fait que les fédérations patronales sont structurées par secteur d'activité, par profession ou par appartenance régionale. Au sein même des organismes d'une grande confédération comme le Medef, les représentants parlent au nom de leurs secteurs ou de leurs régions, ce qui fait passer au second plan le type ou la taille des entreprises. En première réaction à ces lignes de division, des associations prenant en compte des appartenances non sectorielles ou non régionales se sont constituées : après la CGPME en 1944, il s'agit de l'UPA en 1975 et l'UNAPL en 1977. Pourtant, si l'existence de la CGPME provient de ce que le CNPF semblait être sous l'emprise des grandes entreprises et des grands patrons, ces derniers se sentent eux aussi mal représentés par le CNPF. Selon le site internet du Medef, 70 % des entreprises représentées ont moins de 50 salariés³. Même si on suppose que toutes les 5 230 entreprises françaises de 250 salariés ou plus sont membres du Medef, cela ne constitue que 0,7 % de l'ensemble des adhérents. Certes, une grande entreprise n'a pas le même poids que les petites, mais elle est aussi obligée de concilier ses intérêts avec ceux de sa branche. Pour ces raisons, les grandes entreprises ont créé l'Association des grandes entreprises françaises (AGREF) en 1967, devenue l'Association française des entreprises privées (AFEP-AGREF) en 1981, suite à une vague de nationalisation sous le gouvernement socialiste. « Incontestablement, l'AFEP est l'expression de cette non-coïncidence entre le [Medef] et les grandes entreprises »⁴, même si les patrons

1. J. Bunel, « Représentation patronale », art. cité, p. 9, et « Les dilemmes de l'action patronale », art. cité, p. 7 et suiv.

2. Anciennement le Centre français du patronat chrétien, le CFPC est devenu l'EDC en 2000. Pour plus d'information sur les trois associations, voir J. Bunel, « La transformation de la représentation patronale en France : CNPF et CGPME », Lyon, Institut d'Études du Travail-Centre de recherche en droit social, Commissariat général du plan, 1995, p. 98 et suiv.

3. Selon le site web du Medef : <www.medef.fr>.

4. J. Bunel, « Représentation patronale », art. cité, p. 8.

qui l'animent jouent souvent un rôle important dans les deux associations. Toutefois, contrairement au Medef et à la CGPME, l'AFEP n'est pas une association représentative, compétente dans les négociations sociales. Elle agit plutôt comme groupe d'intérêt sur des sujets économiques, à côté d'un certain nombre d'associations patronales ou *think tanks*, comme les Entreprises de taille humaine, indépendante et de croissance (ETHIC), l'Institut de l'entreprise, l'Institut Montaigne ou Entreprise et progrès. Malgré les apparences, il est donc erroné de supposer que chaque association a un monopole de représentativité pour un segment des entreprises de France : le Medef pour les grandes entreprises, CGPME pour les PME, UPA pour les artisans et UNAPL pour les professions libérales. L'ambition du Medef est de représenter toutes les entreprises et il dispose depuis très longtemps de comités de travail pour les PME¹. En conséquence, la double, voire triple adhésion est courante. On estime qu'environ 60 % des membres de la CGPME sont aussi affiliés au Medef².

À ces deux axes de tension s'ajoute la complexité des structures fédérales et, avec elle, la concurrence entre branches et la redondance entre l'adhésion professionnelle et régionale. Même l'association professionnelle ne va pas de soi. Fondé sur une panoplie de critères – la matière première, la technique mise en œuvre, le résultat, le stade de fabrication –, le champ d'un syndicat professionnel se recoupe souvent avec d'autres. Ainsi, trois syndicats de filerie sont membres de l'Union des textiles : le Syndicat général de la filerie française, l'Union des industries textiles section ficellerie, corderie, filets (FICCORFIL) et la Confédération générale des filateurs et tisseurs de lin. Parfois, les associations professionnelles sont si proches qu'elles sont en concurrence directe. Jean Bunel cite par exemple l'Union nationale des entreprises de travail temporaire et le Syndicat des professionnels du travail temporaire, qui se disputent l'adhésion des entreprises et la compétence en matière de travail temporaire au sein du Medef³.

À côté des syndicats professionnels, l'action patronale se divise également en unions territoriales interprofessionnelles, telle l'Association des producteurs des Alpes françaises. Ces associations territoriales peuvent exister au niveau des villes, des départements, des régions ou d'autres lignes territoriales. Elles sont ensuite regroupées dans le réseau du Medef par les Medef territoriaux ou dans une, voire plusieurs autres organisations au niveau national.

UN UNIVERS COMPLEXE

Une entreprise adhère donc souvent à un syndicat primaire de son secteur d'activité, une union interprofessionnelle régionale et une chambre de commerce locale, qui sont à leur tour membres de syndicats professionnels ou de fédérations, de chambres et d'unions interprofessionnelles plus larges. Quand on descend aux niveaux les plus primaires, on trouve parfois des syndicats très puissants, mais aussi des groupements presque inactifs. De plus, les représentations au niveau territorial du Medef et de la CGPME peuvent coexister, fusionner, comme dans la région Midi Pyrénées, ou se par-

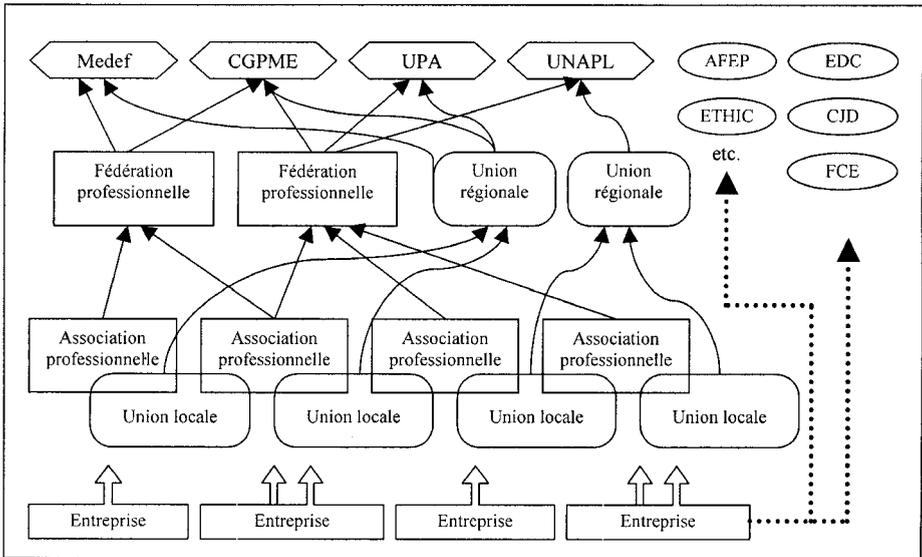
1. Aujourd'hui, le Medef est divisé en Groupes de Proposition et d'Action (GPA), dont un dit « Entrepreneurs », qui a pour vocation de soutenir les PME.

2. Voir la documentation de l'Institut des sciences du travail de Université catholique de Louvain sur les partenaires sociaux en Europe : <<http://www.trav.ucl.ac.be/partenaires/fr-2.html>>.

3. J. Bunel, « Représentation patronale », art. cité, p. 9.

tager le travail. La structure de chacune des organisations nationales se construit sur une telle pyramide d'affiliation, qui est loin d'être rationnelle. Si les différents niveaux des structures sont souvent liés hiérarchiquement, les syndicats professionnels et les unions territoriales revendiquent leur autonomie d'action, tant aux niveaux de l'orientation politique qu'au niveau des cotisations versées à la confédération nationale, qui peuvent être très inégales ¹.

Graphique 1 : L'univers de la représentation patronale volontaire



Si l'on observe en détail l'organisation de l'action collective patronale, représentée de façon schématisée et simplifiée dans le graphique ci-dessus, on découvre vite qu'elle est complexe, que son unité est un mythe et qu'elle comprend des sous-parties parfois concurrentes, parfois complémentaires, mais souvent redondantes. La représentation patronale est marquée par une grande pluralité de formes associatives du fait de plusieurs axes de tension : entre l'intérêt des dirigeants et celui des entreprises, entre les différentes tailles d'entreprise, entre le niveau national et les niveaux sectoriels et régionaux, comme entre les branches. À cela s'ajoute, selon les conjonctures historiques, des divergences idéologiques sur le libre-échange, la concurrence ou le rôle social des employeurs, pour ne citer que les plus courants. L'unité patronale qui peut apparaître n'est pas le résultat de l'organisation de la représentation des entreprises ; elle est beaucoup plus le produit d'un vrai travail politique. À l'intérieur du Medef, certains groupes ont pu établir une position hégémonique, telle l'UIMM qui a, depuis ses débuts, joué un rôle essentiel dans les questions sociales ². Nous pouvons

1. J. Bunel, *ibid.*, p. 13.

2. Ainsi, l'UIMM affiche même sur son site Internet qu'« elle joue un rôle prééminent dans l'élaboration de la politique contractuelle menée par le Medef ». Voir <<http://www.uimm.fr/fr/present.html>>.

ainsi observer que le CNPF n'a jamais élu un président qui n'a pas été soutenu par la métallurgie¹. Entre confédérations, des luttes ou des compromis similaires ont permis une structuration informelle des actions politiques. Ainsi, un ancien président de la CGPME affirme : « Je m'assure derrière la scène que le Medef intègre les positions de la CGPME pendant ses discussions avec les syndicats et le gouvernement »². Il y existe donc un ordre informel qui permet un minimum d'action collective, mais l'hétérogénéité, la concurrence, la redondance et des difficultés de coordination mettent constamment en question cette union patronale.

ÉVOLUTION À TRAVERS LE TEMPS : LE MOUVEMENT PATRONAL EN CRISE ?

Ces regards sur les raisons d'être historiques et le paysage de la représentation patronale montrent que l'action collective des entreprises est une œuvre fragile. Face à de multiples tensions, l'union patronale ne se constitue qu'en période de crise où les entreprises se rassemblent contre une menace extérieure : l'interventionnisme de l'État ou le mouvement ouvrier. En dehors de telles conjonctures spécifiques, la persistance des formes institutionnelles continue à donner l'impression d'un patronat organisé, même si l'action politique est difficile pour les organisations les plus transversales.

Toutefois, si le patronat a besoin d'une menace extérieure pour renforcer son action, quel est l'effet de la désyndicalisation et du retrait de l'État de nombre de domaines économiques ? L'action patronale ne perd-elle pas ses principales justifications ? En effet, au milieu des années 1990, nombreux ont été les observateurs qui affirmaient que le patronat était en crise. Le sociologue Alain Touraine parlait de « la quasi-disparition du patronat comme agent de changement » alors que Nicole Notat disait du CNPF qu'il avait « tantôt l'allure d'un vaisseau fantôme, tantôt celle d'un bateau ivre »³. Le mouvement patronal souffre-t-il d'une crise comparable à celle du syndicalisme ? Ou s'il y avait une crise, la transition du CNPF en Medef a-t-elle permis de la surmonter ? Pour évaluer les raisons et l'effet de la réforme du Medef, il convient de regarder l'évolution de l'action collective à travers le temps. Dans ce but, les travaux de Jean Bunel constitue une rare et précieuse tentative d'évaluer la force de l'action patronale⁴. Même s'il est problématique de comparer l'évolution patronale à celui du syndicalisme ouvrier, Jean Bunel constate que l'action centralisée des entreprises est en déclin depuis plusieurs décennies.

1. À cet égard, l'élection à la tête du Medef de Laurence Parisot, candidate soutenue par les principales fédérations du secteur des services, marque une rupture importante. Cf. « Medef : les métallos ne font plus la loi », *Le Point*, 26 mai 2005.

2. Cité dans S. Saurugger, « The Association of Small and Medium-Sized Enterprises : France », cité, p. 13.

3. Cités dans J. Dubois, « Le patronat en quête d'identité », art. cité, p. 319.

4. Surtout J. Bunel, « La transformation de la représentation patronale », art. cité, et « Les dilemmes de l'action patronale », art. cité.

ABSENCE DE DONNÉES FIABLES D'ADHÉSION

Malheureusement, il est difficile d'apporter des preuves parallèles aux statistiques évidentes de la désyndicalisation ouvrière. Simplement, le taux d'adhésion aux organisations patronales ne mesure pas bien le soutien des entreprises à ces organismes¹. Premièrement, pour la plupart, les entreprises n'adhèrent qu'aux syndicats primaires et aux unions interprofessionnelles régionales. Les adhérents d'une association comme le Medef sont d'autres fédérations, alors que le client des services fournis sont les entreprises. Il faudrait donc qu'une grande majorité des entreprises d'un syndicat ou d'une fédération expriment l'envie de faire défection pour qu'une association cherche à se désaffilier. Deuxièmement, les multiples affiliations des associations, comme des entreprises elles-mêmes² empêchent de déduire des taux d'adhésion une impression du soutien ou de la syndicalisation des entreprises. Dans certains domaines, la diversité de l'offre de représentation crée un écart entre la représentativité des associations et la syndicalisation des entreprises. Une entreprise de textile ne cotise peut-être pas à son syndicat de spécialité, au groupement interprofessionnel local, à la fédération de sa branche et à l'union interprofessionnelle régionale en même temps. Si certaines associations sont par conséquent peu représentatives, cela ne signifie pas que les entreprises non affiliées ne sont pas syndiquées ailleurs. Troisièmement, l'adhésion des entreprises résulte en partie d'autres services fournis par les associations, comme le suggère Mancur Olson quand il suggère que l'action collective nécessite des « incitations sélectives »³. Ainsi, le Medef et la CGPME ont créé une assurance chômage pour les chefs d'entreprise appelée « garantie sociale des dirigeants », qu'ils financent par les cotisations de leurs membres. Afin de bénéficier de cette assurance, les entreprises des dirigeants doivent être affiliées à un syndicat professionnel ou interprofessionnel et payer leurs cotisations annuelles. Selon les représentants des unions interprofessionnelles, cette assurance pour le cas de faillite ou de perte d'emploi est un des motifs majeurs d'affiliation des entreprises à une association patronale⁴. Le soutien des activités politiques des organisations nationales pourrait donc se révéler n'être guère plus qu'un effet secondaire d'une appartenance à un régime d'assurance.

Malgré l'absence de données sur la désyndicalisation patronale, il est possible d'apporter d'autres indicateurs du déclin de l'action collective des entreprises. En suivant les travaux de Jean Bunel, nous considérons la participation électorale des chefs d'entreprise par rapport aux organes représentatifs. Nous analysons ensuite l'évolution des négociations sociales en soulignant le niveau des accords pour montrer qu'il y a eu une dynamique de décentralisation.

1. Pour une comparaison internationale de ces taux, voir F. Traxler, « Employers and Employer Organisations in Europe : Membership Strength, Density and Representativeness », *Industrial Relations Journal*, 31, 2000, p. 309-317 ; et « Economic Internationalization and the Organizational Dilemma of Employer Associations : A Comparison of 20 OECD Countries », dans W. Streeck *et al.* (eds), *Governing Interests : Business Associations Facing Internationalization*, London, Routledge, 2006, p. 93-114.

2. Une entreprise implantée en plusieurs endroits en France adhère souvent à une multitude d'unions territoriales, sans compter ses affiliations professionnelles.

3. M. Olson, *The Logic of Collective Action*, *op. cit.*

4. T. Coulouarn, « A 'Reformation' of Industrial Relations ? The Reform of the French Business Confederation (Medef) and the Evolution of the Role of Employers' Organisations », présenté à ECPR Joint Sessions of Workshops, Uppsala, 13-18 April 2004, p. 6.

Selon une étude BVA menée en 1994 auprès de 300 dirigeants, 65 % se sentent très ou plutôt éloignés du CNPF et uniquement 33 % s'en sentent proches ¹. D'où vient ce désenchantement des chefs d'entreprise ? Rappelons que le CNPF/Medef, la CGPME, l'UPA et l'UNAPL ont comme objectif de représenter l'ensemble d'une population spécifique des entrepreneurs et d'être reconnus par l'État pour cette représentativité. Comme confédération la plus englobante, le CNPF acquiert donc depuis longtemps sa légitimité dans certains forums de représentation néo-corporatistes ². Pourtant, la plupart des éléments néo-corporatistes sont mis en question aux yeux des chefs d'entreprise, comme nous allons le voir en étudiant la participation électorale des entrepreneurs et l'évolution des relations industrielles.

Regardons d'abord la participation électorale. Régulièrement, les entrepreneurs sont sollicités pour élire leurs représentants dans deux forums : les Chambres de commerce et d'industrie (CCI) et les conseils de prud'hommes. Encadrées aujourd'hui par la loi du 9 avril 1898, les CCI ont évolué sous la tutelle des pouvoirs publics depuis plusieurs siècles ³. Elles ont deux grandes fonctions : agir comme interface de l'État dans certains organes consultatifs, comme le Conseil économique et social, et administrer les activités des entreprises, en particulier en fournissant des services d'appui, de formation et d'action territoriale ⁴. Les conseils de prud'hommes sont des institutions publiques qui règlent par voie de conciliation les différends entre employeur et salarié relatifs au contrat de travail ⁵. Délégués tous les cinq ans, les conseillers prud'hommes sont des représentants de différents secteurs et régions, représentant de façon paritaire les employeurs et les salariés. Ces tribunaux constituent donc des institutions juridiques exceptionnelles, puisque les magistrats sont élus de façon directe pour cinq ans ⁶.

Le corps électoral des deux organes se recoupe, mais n'est pas identique. Concernant les CCI, tous les industriels et commerçants et leurs conjoints, inscrits au registre du commerce, sont les électeurs des assemblées consulaires des CCI : actuellement, environ 1 800 000 électeurs ⁷. Pour les conseils de prud'hommes, les électeurs sont les salariés, les demandeurs d'emploi et les employeurs en France inscrits sur les listes électorales. Côté patronal, 850 000 employeurs sont inscrits en moyenne chaque année d'élection, avec 758 041 en 2002 (pour 16 414 275 salariés).

1. Publié dans « Quel patron pour les patrons ? », *L'Expansion*, 486, 7 novembre 1994.

2. Même si la France n'est pas un pays néo-corporatiste, l'État a eu une influence importante sur la formation et la structure de représentation des groupes d'intérêt patronaux et syndicaux. Par néo-corporatisme, nous entendons l'inclusion des organisations du patronat et des salariés dans la gestion de certains domaines économiques et sociaux et, en conséquence, l'effet gouvernemental sur l'organisation hiérarchique de ces intérêts. Voir W. Streeck, L. Kenworthy, « Theories and Practices of Neocorporatism », dans T. Janoski *et al.* (eds), *Handbook of Political Sociology*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005, p. 441-460.

3. La première chambre fut créée à Marseille en 1599. Pour plus d'information, cf. le site de l'ACFCI : <www.acfci.cci.fr>.

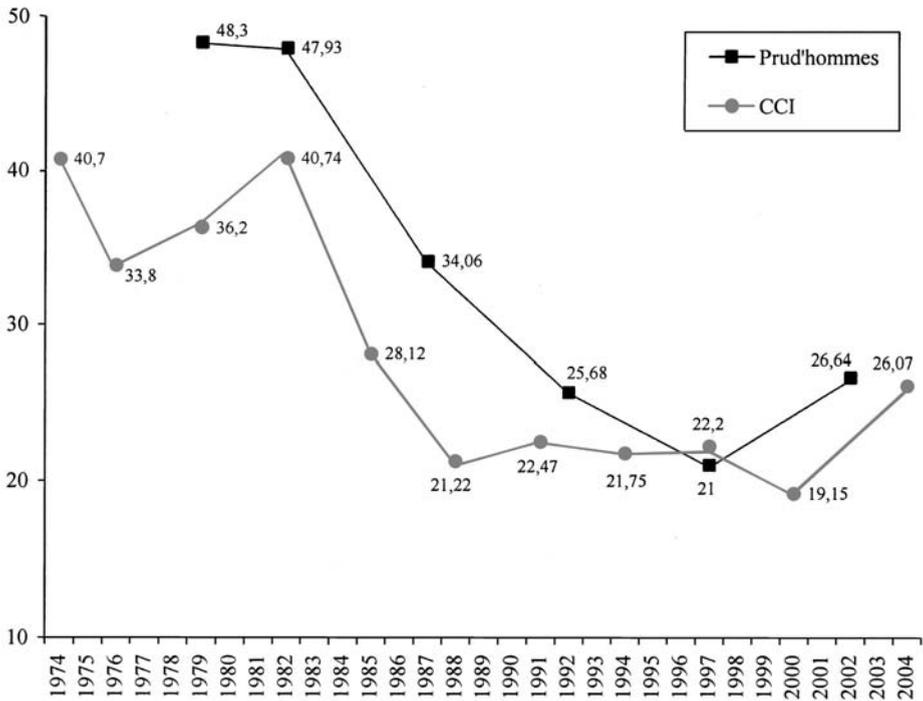
4. Pour plus d'information, voir D. Andolfatto, « À quoi servent les CCI ? L'enjeu actuel de l'économie locale », *Pouvoirs locaux*, 50, 2000, p. 106-112.

5. Pour plus d'information, voir la présentation du gouvernement français sur <www.travail.gouv.fr/prudom/>.

6. Le premier conseil de prud'hommes fut établi sous Napoléon à Lyon en 1806, mais ce n'est que la loi de 1979 qui généralise la compétence territoriale et professionnelle des conseils et qui mène à l'organisation du premier scrutin prud'homal.

7. Rappelons que l'adhésion aux CCI est obligatoire, les entreprises contribuant à leur fonctionnement par l'impôt additionnel à la taxe professionnelle.

Graphique 2 : La participation électorale des chefs d'entreprise (%)



Sources : ACFCI ; ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité ; *Le Figaro* ; J. Bunel, *La transformation de la représentation patronale en France : CNPF et CGPME*, Commissariat général du plan et Institut d'Études du Travail, Lyon, 1995 ; D. Andolfatto, « Les élections consulaires : histoire politique et états des lieux », *Politix*, 23, 1993, p. 25-43.

La chute du taux de participation électorale pour les deux organes depuis les années 1970 est frappante. Depuis 1979, la participation aux élections prud'homales est passée de 50 % à 21 % en 1997. Pour les élections consulaires des CCI, elle se situe autour de 20 % entre 1988 et 2000. Près de quatre électeurs sur cinq se sont donc abstenus, alors que la participation atteignait 40 % en 1982.

Comment interpréter cette croissance du taux d'abstention ? Concernant les élections prud'homales, la participation des employeurs correspond à la participation des salariés : partant d'un niveau élevé, plus de 63 % en 1979 et 59 % en 1982, elle chute jusqu'à 34 % en 1997 et 33 % en 2002. Dans une analyse du vote salarial, Guy Groux suggère que l'éclatement du paysage syndical en France contribue à cet abstentionnisme¹. La participation patronale suit-elle cette tendance ? Il est en effet difficile de comprendre pourquoi les chefs d'entreprise devraient se mobiliser pour une institution paritaire qui semble ne plus intéresser les salariés, alors que les litiges sont souvent résolus en leur faveur. Mais comment expliquer alors que la mobilisation patronale remonte jusqu'à presque 27 % en 2002, alors qu'elle continue de chuter du côté

1. « Analyse des résultats des élections prud'homales. Entretien avec Guy Groux », Paris, La Documentation française, 2002, disponible sur <<http://www.vie-publique.fr/actualitevp/dossier/prudhom2.htm>>.

des salariés ? Nous retrouvons la même reprise de mobilisation dans le vote consulaire, qui remonte jusqu'à 26 % en 2004. Une partie de cette augmentation pourrait certainement relever du fait que le scrutin en 2004 était la première élection consulaire des CCI à laquelle les entrepreneurs pouvaient participer par Internet ¹.

Toutefois, la correspondance des deux renversements de tendance est frappante. Considérons ensuite que le taux de participation aux élections des CCI n'a pas toujours atteint des niveaux très élevés. Avant la deuxième guerre mondiale, puis entre 1950 et 1970, la participation était de même nature que dans les années 1990 ; c'est uniquement au cours des années 1970 qu'elle remonte, puis oscille entre 33 % et 40 % ². En ce qui concerne les élections consulaires, il semble donc plus important d'expliquer la croissance de la participation, dans les années 1970 et en 2004, que la faible mobilisation durant les autres périodes. En effet, Jean Bunel suggère que :

« 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 de la société anonyme. Par contre, ces élections les mobilisent quand il y a des menaces » ³.

L'analyse des pratiques électorales confirme alors l'hypothèse selon laquelle l'action collective patronale souffre quand les chefs d'entreprises ne se sentent pas menacés. Ce sentiment de menace était fort entre 1968 et l'élection de François Mitterrand en 1981. Avec le tournant pris par le gouvernement socialiste en 1983, l'affaiblissement du syndicalisme et l'effondrement du communisme, la mobilisation patronale chute jusqu'au moment de la crise du CNPF en 1997. Les périodes qui suivent la réinvention du CNPF en réaction à 1968 et la transformation du CNPF en Medef en 1998 sont marquées par une mobilisation électorale renforcée. Si les réformes de l'organisation nationale ont un effet positif sur le taux de participation ou si ces deux phénomènes sont des réactions parallèles à un sentiment de crise, la mobilisation électorale s'en trouve renforcée.

Pourtant, les fonctions de représentation néo-corporatistes des organisations patronales perdent en légitimité aux yeux des chefs d'entreprise. Selon le sondage de 1994, 77 % des entrepreneurs estiment que le CNPF doit être un organisme qui propose des solutions nouvelles aux problèmes économiques et sociaux aujourd'hui, contre uniquement 21 % qui considèrent que le CNPF doit être un vrai syndicat patronal qui défend les intérêts des chefs d'entreprise ⁴. La réorientation de la stratégie du Medef depuis sa réforme plait donc aux entrepreneurs, même s'ils continuent à se sentir éloignés de l'organisation nationale ⁵. En 1999, 39 % d'entre eux affirment que le Medef est proche de la réalité des entreprises et des aspirations des chefs d'entreprise, contre uniquement 25 % en 1996 ⁶.

1. Un tel « e-vote » sera mis en place également pour les élections prud'homales en 2008.

2. Entre les années 1920 et 1950, la participation aux élections consulaires se situe autour de 20 %, puis oscille entre 20 % et 24 % dans les années 1960. Cf. D. Andolfatto, « Les élections consulaires : histoire politique et états des lieux », *Politix*, 23, 1993, p. 25-43. Des chiffres plus exacts ne sont pas facilement disponibles pour la période avant les années 1970, l'ACFCI nous ayant répondu qu'ils étaient confidentiels. Pour les années plus récentes, les taux de participation sont pourtant accessibles dans des publications des CCI individuelles et des journaux quotidiens.

3. J. Bunel, « La transformation de la représentation patronale », art. cité, p. 78.

4. Sondage BVA dans « Quel patron pour les patrons ? », *L'Expansion*, 486, 7 novembre 1994.

5. Ceci est vrai surtout pour les entreprises de moins de 50 salariés.

6. Le pourcentage des interviewés qui ne sont pas d'accord avec ce constat diminue ainsi de 62 % en 1996 à 45 % en 1999. Sondage CFA-BFM auprès des PME dans « Le Medef toujours trop loin des patrons », *Libération*, 24 septembre 1999.

En effet, un dernier indicateur de la transformation de l'action collective patronale est son rôle dans les relations industrielles en France. Sans entrer dans les détails de ce domaine complexe, on constate un désengagement des patrons à l'égard des institutions néo-corporatistes – des instances paritaires comme des négociations collectives au niveau national – et une priorité mise sur la décentralisation des relations industrielles ¹.

Des négociations collectives au niveau national, nous l'avons vu, existent depuis l'Accord de Matignon en 1936. Depuis, les organisations patronales et syndicales représentatives ont deux fonctions au niveau macro : elles peuvent engager des négociations collectives, souvent introduites par le gouvernement, et elles siègent dans des instances paritaires responsables de la gestion des questions sociales comme le chômage, la sécurité sociale ou les retraites, notamment dans l'Association pour l'emploi industriel et commercial (ASSEDIC), l'Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (UNEDIC) ou l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (ACOSS) et l'Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS). Depuis au moins les années 1990, ces fonctions sont critiquées au sein du patronat comme un paritarisme de façade ². Les propositions d'un désengagement sélectif seront mises en œuvre après une décision contre le paritarisme soutenue par 95 % des délégués patronaux réunis par le Medef. Ces propositions se matérialisent notamment par le retrait du Medef de l'UCANSS en 2000, la menace du retrait de l'UNEDIC et le retrait du Medef et de la CGPME de l'ACOSS en 2001.

Comparées à d'autres pays européens, les négociations collectives au niveau national n'ont jamais joué un rôle très important en France. Même si le sentiment d'une hégémonie de l'État et la fragmentation des syndicats les affaiblissent davantage aujourd'hui, cette tendance est difficile à confirmer quantitativement, puisqu'une trentaine de textes est encore signée chaque année ³. Au niveau des branches, le nombre des négociations collectives est aussi relativement stable, même s'il est difficile d'évaluer si le nombre de textes correspond à leur importance. Cependant, les négociations entre patronat et salariés au niveau micro ont augmenté radicalement depuis vingt ans. Avant les années 1980, la plupart des entreprises françaises n'avaient pas d'accords individuels ⁴. Suite à l'intégration européenne, au fort déclin des accords au niveau national et à des modifications légales concernant le droit de négocier au niveau de l'entreprise, le nombre des accords d'entreprise

1. M. Lallement, « New Patterns of Industrial Relations and Political Action since the 1980s », dans P. Culpepper *et al.* (eds), *Changing France : The Politics that Markets Make*, Londres, Palgrave Macmillan, à paraître ; M. Lallement, O. Mériaux, « Status and Contracts in Industrial Relations. "La Refondation Sociale", a New Bottle for an Old (French) Wine ? », *Industrielle Beziehungen*, 10 (3), 2003, p. 418-437.

2. Par exemple, Institut de l'Entreprise, *Paritarisme : conditions et enjeux*, Paris, Institut de l'Entreprise, 1995.

3. Sans compter les avenants : Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, « La négociation collective en 2003 », *Bilans et rapports*, Paris, Direction des relations du travail, 2004, <www.travail.gouv.fr/publications>, p. 18.

4. Cf. S. Saurugger, « The Association of Small and Medium-Sized Enterprises : France », cité, p. 7.

explose : de 1 955 accords en 1983 à 30 965 en 1999 ¹. Dans la continuité de cette tendance, le Medef fait de la décentralisation des négociations collectives un de ses objectifs prioritaires, qui amènera à un accord entre partenaires sociaux en 2001, puis à un projet de loi pour réformer le dialogue social en 2003.

La transformation de l'action patronale dans les dernières années du 21^e siècle s'inscrit donc dans une mise en question de l'action centralisée. Anciennement, le CNPF jouait un rôle important dans les forums institutionnalisés par l'État : n'oublions pas que c'était aussi le gouvernement qui a incité la création de la CGPF, considérée par les fédérations de branches avec suspicion. Par la suite, le CNPF est ainsi devenu le pont entre les intérêts particuliers des différents groupes d'entreprises, l'État et les syndicats dans ces accords. Agissant comme « tête de pont », le CNPF a pu donner l'impression pendant les années 1970 d'une unité patronale, toujours fragile. Avec l'internationalisation de l'économie, cette fonction de tête de pont disparaît dans les années 1980 et 1990 ². En l'absence d'autres menaces, les différents groupes patronaux se replient par conséquent sur leurs différences internes. Les sondages, la chute de la participation aux élections consulaires comme la restructuration des négociations industrielles indiquent que les éléments néo-corporatistes en France sont en déclin pendant cette période. Avec eux, la coordination des multiples intérêts patronaux par le CNPF est profondément mise en question.

LA REDÉFINITION DU MEDEF : DÉMONSTRATION DE FORCE OU GESTION DE CRISE ?

Les enseignements de l'histoire du mouvement, la pluralité du patronat et l'évolution récente montrent qu'il faut comprendre la réforme du CNPF en Medef dans la continuité de cette mise en question. L'enjeu de la réinvention du patronat est justement la gestion de son hétérogénéité et elle est avant tout la réponse à une crise. Si le changement de stratégie politique donne l'impression d'une unité patronale, cela est dû à un travail cohérent sur la façade de la représentation patronale et non pas à un changement de fond de la nature du patronat, qui reste marquée par une grande variété de formes et d'opinions. Pour répondre à cet enjeu et tirer des leçons de l'échec des années 1990, la réforme du Medef s'appuie sur deux grandes lignes : la décentralisation de l'action collective et le renforcement de son travail de communication. Même si le programme de la refondation sociale relance la négociation interprofessionnelle, celle-là « n'est que le véhicule permettant de décentraliser la négociation vers la branche et surtout vers les acteurs de l'entreprise » ³. La réforme du Medef reprend ainsi l'idée centrale du rapport d'une commission de réflexion sous la présidence de Victor Scherrer : renoncer aux « formes artificielles de légitimité », comme la gestion paritaire, et développer « un *leadership* d'influence » ⁴. L'organisation nationale ne

1. Pourtant, comme la plupart des accords d'entreprises traitent du temps de travail, la période 1998-2002 semble constituer une exception : entre 1994 et 1998 et de nouveau en 2003, le nombre des accords d'entreprise s'élève à environ 10 000 par an (Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, « La négociation collective en 2003 », *op. cit.*).

2. W. Streeck, J. Visser, « Conclusion : Organized Business Facing Internationalization », dans W. Streeck *et al.* (eds), *Governing Interests...*, *op. cit.*, p. 242-272.

3. O. Mériaux, « Le Medef : une refondation du syndicalisme patronal ? », dans *Universalisa 2006*, Paris, Encyclopædia Universalis, 2006.

4. V. Scherrer, « CNPF : refondation ou déclin », Paris, CNPF, 1997.

tente plus d'agir pour l'ensemble des entreprises, ambition qui l'entraînait auparavant dans un état de paralysie. Elle se conçoit dorénavant comme un lieu où sont élaborées les grandes lignes directrices, mais aussi comme centre de communication du patronat.

LA MONTÉE DE LA LOGIQUE D'ADHÉSION :
DÉCENTRALISATION ET FOURNITURE DE SERVICE

La décentralisation de l'action collective est un travail qui a commencé bien avant 1998, mais elle continue de jouer un rôle important dans l'orientation du Medef. Après une période « de grande politique contractuelle » sous François Ceyrac ¹, d'abord à la Commission sociale, puis en tant que président du CNPF de 1972 à 1981, l'organisation patronale essaie de moins en moins d'agir principalement à la place de ses adhérents, mais de leur fournir des services. Selon les termes de Wolfgang Streeck, l'organisation patronale retrouve la légitimité de son action dans la gestion des demandes de ses membres – la logique d'adhésion – et non pas dans l'influence qu'elle peut exercer dans ses relations avec l'État ou les syndicats ouvriers ². L'adhérent devient client, remarque Jean Bunel pour l'ensemble des organisations patronales. Dans ses entretiens avec des représentants, on lui confirme que « les chefs d'entreprise adhèrent parce que l'organisation leur rend leurs cotisations ». Autrement dit, « il n'y a plus de militants patronaux. Les patrons adhèrent pour les services » ³. De quels services s'agit-il ? Comme nous l'avons vu, une des raisons principales de l'adhésion aux organisations patronales relève des régimes d'assurance dont les membres peuvent bénéficier : la garantie sociale chômage, mais aussi l'ASTRE, une assurance-transmission qui facilite et défiscalise la dévolution et la transmission de l'entreprise et du patrimoine ⁴. Ensuite, le Medef en particulier conseille et forme ses adhérents dans certains domaines, tels que la gestion administrative ou fiscale, et centralise beaucoup d'informations utiles aux entreprises. Il agit également comme appui à l'implantation des entreprises, par son réseau territorial comme par sa branche fondée en 1989, le Medef International, qui conseille les entreprises françaises à l'étranger. De nombreuses réunions, une *Newsletter*, des publications en ligne et, depuis peu, « Medef TV » permettent la diffusion du travail aux adhérents ⁵.

Cette orientation vers les services résulte du fait que le rôle du CNPF dans le paysage de la représentation patronale ne peut pas venir uniquement de l'interface avec l'État et le mouvement ouvrier. Ainsi, François Périot, ancien président du CNPF, profite de l'Assemblée générale en 1987 pour 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. [...] Notre mission d'intervention doit s'adapter au déplacement des centres de décision et notre organisation devra

1. Pour plus d'information, voir E.-A. Seillière, *Qu'est-ce que le Medef ?*, Paris, L'Archipel, 2005, p. 50.

2. W. Streeck, « Interest Heterogeneity and Organizing Capacity », cité.

3. J. Bunel, « La transformation de la représentation patronale », art. cité, p. 89.

4. Notons également qu'il y a une incitation fiscale à l'adhésion à une organisation patronale, puisque la cotisation donne lieu à déduction sur les bénéfices imposables.

5. Medef TV est une collection de vidéos diffusées sur le site Internet de l'organisation : <www.medef.fr>.

mieux investir ces nouveaux lieux de pouvoir où se dessinera de plus en plus le sort de nos entreprises : l'Europe et la région »¹.

En effet, le CNPF s'investit au niveau européen et international, avec la fondation du CNPF International, puis par le travail de son antenne bruxelloise et de François Périgot, qui deviendra président de la confédération européenne, l'Union des Industries de la Communauté européenne (UNICE), de 1994 à 1998. Mais la question du régional est plus difficile à résoudre. Même si Maurice Pangaud, à l'époque vice-président du CNPF, affirme en 1989 que « l'heure est à la décentralisation »², il est difficile de voir comment décentraliser l'action de l'organisation centrale sans qu'elle perde entièrement sa place.

Pourtant, l'ambition de décentralisation demeure et la volonté de parler au nom des adhérents diminue. La dernière réforme de l'organisation en 1969 avait pour ambition de centraliser le pouvoir et de doter le CNPF de la capacité de négociier au nom de ses adhérents, sauf dans le domaine des salaires³. L'échec de la négociation sur la flexibilité de l'emploi marqua la fin de cette politique contractuelle. Depuis cette date, le CNPF privilégie des accords de méthode et de grands principes et renvoie aux branches et aux entreprises l'essentiel des négociations. En 1997, l'objectif de la réforme était ainsi l'inverse de la précédente. Avec l'échec des négociations en matière de 35 heures, l'organisation affirme que les négociations paritaires ne l'intéressent plus. Après le « négociateur » Jean Gandois, qui démissionne en disant « nous avons été bernés », le CNPF cherche « un tueur »⁴. Ernest-Antoine Seillière est élu président le 16 décembre 1997. Sous sa direction, le CNPF modifie ses statuts et change son appellation lors de l'assemblée générale à Strasbourg le 27 octobre 1998. La stratégie de Ernest-Antoine Seillière, qui affirme que le paritarisme « n'est plus adapté », ressemble au principe de subsidiarité⁵. À l'image de l'Union européenne, des lignes directrices peuvent être élaborées au niveau le plus élevé, mais la mise en pratique reste de la responsabilité de la branche ou de l'entreprise, où « on peut trouver le compromis le plus efficient entre les impératifs de compétitivité et les aspirations des salariés »⁶.

LES GRANDS PROJETS ET LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

Mais comment mettre en œuvre cette ambition de décentralisation sans rendre inutile l'organisation centrale ? La réponse du Medef réside dans l'importance qu'il accorde à l'élaboration des grands projets et à la communication. Pour commencer, la réforme du CNPF en Medef est d'abord le « lancement d'une nouvelle marque »⁷, un travail sur l'image des entreprises comme acteur politique. En coopération avec

1. Cité dans J. Bunel, « La transformation de la représentation patronale », art. cité, p. 130.

2. J. Bunel, *ibid.*

3. E.-A. Seillière, *Qu'est-ce que le Medef ?*, op. cit., p. 49.

4. Cette formulation est souvent citée, même si Jean Gandois gagna en 1994 contre Jean-Louis Giral « parce qu'on ne voulait plus d'un grand négociateur » : entretien avec un représentant du Medef à Paris, 15 juin 2005.

5. « La refondation sociale et l'avenir du Medef », *Le Monde*, 8 octobre 2003.

6. E.-A. Seillière, cité dans *ibid.*

7. Selon le Medef lui-même dans « 1997-2002 : Les entrepreneurs en mouvement », *La revue des entreprises*, 647, décembre 2002, p. 11-21.

l'agence Publicis, le CNPF change de nom et de logo¹ : « Mouvement », d'abord, pour le dynamisme, et « entreprises », ensuite, pour renvoyer aux entreprises performantes et pour unir dans un destin commun entrepreneurs et salariés. Lourd d'un vocabulaire de lutte des classes, le mot « patronat » avait « l'odeur des mines de Zola »², comme « une maison qui sent le vieux quand on ouvre les placards », selon la formule de Jean Gandois³. L'association quitte littéralement ce lieu avec son déménagement en 2003. Après l'ancien immeuble rue Pierre-1^{er}-de-Serbie, le Medef s'installe dorénavant dans un bâtiment plus moderne et transparent au 55, avenue Bosquet, aboutissement du travail de réinvention.

Toutefois, la transformation de l'organisation patronale ne se résume pas à un changement de façade, elle est surtout un changement de stratégie politique. Déçu par son rôle de partenaire social, sollicité, mais pas toujours écouté dans les institutions paritaires et dans le dialogue social, le Medef vise dorénavant plus haut. Il ne se contente plus de donner uniquement son avis quand on le lui demande, il se charge aujourd'hui lui-même de l'élaboration des grands projets de société⁴. Par la proposition des grands chantiers de sa « refondation sociale » et en organisant des événements de réflexion médiatisés, telles les universités d'été annuelles, le Medef se veut *think tank* pour l'ensemble des enjeux économiques et sociaux en France. Ses grands projets touchent à des domaines divers : à côté de la refondation sociale qui couvre le chômage, les retraites, la santé, la négociation collective ou la formation professionnelle, le Medef s'engage également en matière de développement durable et lance des programmes pour la promotion des entreprises à l'école et l'emploi des jeunes.

La délibération, puis la diffusion des alternatives politiques deviennent centrales à son travail et lui valent le nom du « parti libéral de l'entreprise »⁵. Cette ambition explique le besoin de transformer la communication externe du Medef. Rappelons que Henry Ehrmann décrit « la passion de l'anonymat » des patrons, qui, selon lui, sont « congénitalement assurés que pour vivre heureux, il faut vivre caché »⁶. En effet, le patronat pensait depuis longtemps qu'il fallait être discret pour peser en politique. La politique de communication du Medef opère une rupture radicale avec cette vision. Il faut parler fort pour se faire entendre et la modération ne sert à rien, affirme Ernest-Antoine Seillière : « Je ne suis pas là pour dire ce qui plaît »⁷. Depuis la réforme, la communication est le domaine du président du Medef, ce qui montre l'importance consacrée à ce travail. Ernest-Antoine Seillière instaure des conférences de presse mensuelles et fait le circuit des émissions à la radio et à la télé, induisant même une nouvelle marionnette aux Guignols. Cette machine de communication de pointe fait sentir ses effets : la présence du Medef dans les articles des journaux est plus forte que jamais dans les années suivant la réforme.

1. Trois visages regardent vers le haut, incarnant le dirigeant, le salarié et l'actionnaire, avec, au fond, les couleurs de la France et de l'Europe.

2. Medef, « 1997-2002 : Les entrepreneurs en mouvement », art. cité, p. 12.

3. « Oubliez ce bon vieux CNPF, voici le parti libéral de l'entreprise », *L'Expansion*, 584, 5 novembre 1998, p. 80-82.

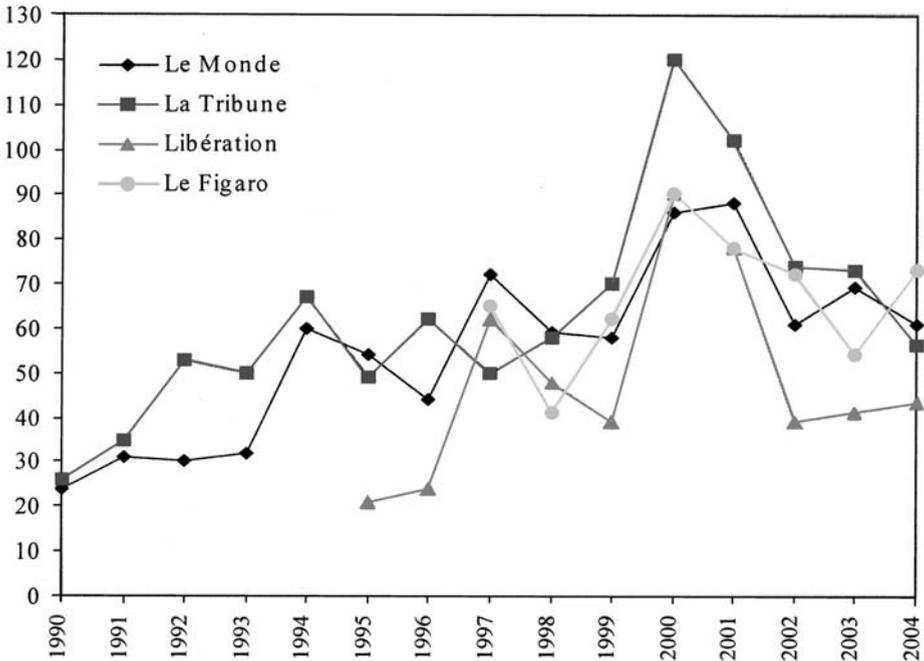
4. Cette ambition a été notée et critiquée dans plusieurs analyses. Voir V. d. Cleyre, T. Renard, *Medef : un projet de société*, Paris, Syllepse, 2001 ; J. Caudron *et al.*, *Main basse sur l'assurance maladie*, Paris, Syllepse, 2003.

5. « Oubliez ce bon vieux CNPF, voici le parti libéral de l'entreprise », art. cité.

6. H. W. Ehrmann, *Organized Business in France*, *op. cit.*, p. 184 et 186.

7. E.-A. Seillière, *Qu'est-ce que le Medef ?*, *op. cit.*

Graphique 3 : Nombre d'articles sur le CNPF/Medef



Sources : Lexis Nexis pour *Le Monde* et les pages Web des autres journaux.

Note : Nombre d'articles contenant les termes « CNPF » ou « Medef » dans le titre.

Les chiffres pour *Le Figaro* couvrent aussi *Le Figaro économie*.

Le travail politique du Medef repose davantage sur l'élaboration de grands projets et sur l'opinion publique ¹. Il n'est donc pas surprenant que la nouvelle présidente du Medef, Laurence Parisot, soit par ailleurs PDG de l'Institut français d'opinion publique et ainsi capable d'assumer pleinement cette orientation. La nouvelle stratégie politique témoigne donc de la méfiance du patronat vis-à-vis des forums institutionnalisés du corporatisme : la politique de la chaise vide dans les organismes paritaires comme l'abandon de la consultation discrète sont accompagnés par un travail de communication et de délibération publique ².

En somme, la réforme du Medef était la réponse à la crise de légitimité de l'organisation centrale. Paralysée intérieurement par les axes de tension inhérents à l'action collective patronale, l'organisation remplace les deux grandes commissions économique et sociale – lieux où se cristallisaient souvent des oppositions internes – par neuf groupes d'action et de proposition. Une réforme des processus de décision consacre ensuite l'abandon du principe du consensus pour celui de la majorité, plus

1. Cf. « Le Medef s'appuie sur une nouvelle force de frappe depuis 1998 », *Le Monde*, 15 janvier 2002. L'auteur observe notamment : « On sait qui tient le micro pour l'en informer : Ernest-Antoine Seillière et Denis Kessler, devenus véritables bateleurs d'estrade ».

2. Le Monde note ces tactiques non institutionnalisées en parlant d'une « guérilla » du Medef contre le plan Borloo : *Le Monde*, 11 novembre 2004.

efficace. De plus, le changement de la stratégie externe met la priorité sur la communication et non plus sur l'action au nom des entreprises, affirmant ainsi la décentralisation des relations industrielles entreprise depuis les années 1980. Enfin, l'importance accordée aux services fournis aux adhérents crée la base stable de légitimité pour que l'organisation ne dépende pas du succès de son travail politique comme raison d'être.

Pour le moment, cette gestion de crise fonctionne. Le Medef apparaît comme la voix du patronat français, ses activités comme une démonstration de force de l'action collective patronale. Pourtant, il est difficile de prévoir si l'élan actuel qui accompagne le Medef dans sa campagne de grands projets et de « magistrature morale »¹ sera durable. Comme en atteste le traitement médiatique du Medef dans la presse, la grande visibilité de l'organisation patronale a surtout été l'effet de la réinvention du Medef et de sa tentative de redéfinir sa place dans la société entre 1998 et 2003. Il est peu probable que l'unité patronale affichée soit éternelle au sein de l'organisation centrale. En étudiant l'élection de Laurence Parisot en juillet 2005, nous voyons déjà d'importants réajustements. Candidate avec le soutien du secteur des services financiers, elle est la seule à avoir été élue sans l'appui des branches industrielles et avant tout de l'UIMM. Nous assistons donc actuellement à un renforcement des services au profit des industries traditionnelles, changement qui ne fait que confirmer la fragilité de l'unité au sein de l'organisation patronale.

**

La réforme de l'organisation centrale du patronat français en 1998, comme en 1969 et en 1936, s'effectue toujours en réponse à une menace externe. Pourtant, ces chocs ne sont pas la cause de la réforme, elles en sont le catalyseur : l'opposition constitue un des rares moments fédérateurs du patronat, qui lui permet de surmonter les tensions inhérentes à l'organisation patronale. Il convient ainsi de concevoir l'action collective patronale comme un processus toujours fragile qui ne se trouve renforcé qu'après des moments d'opposition, mais qui risque en permanence de se défaire à nouveau. Dans les années 1990, cette action collective est profondément remise en cause : le néo-corporatisme est mis en question par l'internationalisation des marchés et l'organisation centrale n'a plus comme rôle central que d'être la tête de pont entre les entrepreneurs, les syndicats des salariés et l'État. Le tournant associatif et participatif souligné par Sabine Saurugger et Emiliano Grossman aggrave le problème. Depuis quelques temps, les associations et les entreprises que le Medef est censé représenter se trouvent elles-mêmes face à une multitude de points d'accès aux processus politiques. L'ouverture du système politique augmente l'autonomie des sous-parties de l'organisation centrale et remet en cause sa capacité d'action collective. Alors que la transformation de la vie politique en France renforce le rôle des acteurs privés, les groupes traditionnels tels que les organisations patronales centralisées ou les syndicats sont affaiblis.

L'étude de la réforme du Medef révèle pourtant le nouvel espace ouvert à cette association : le *lobbying* délibératif. Comme le montrent Emiliano Grossman et Sabine Saurugger, de nouvelles structures délibératives constituent une des caractéristiques du projet de la démocratie participative : les intérêts privés sont en effet sollicités pour participer à l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques. Loin de son rôle

1. O. Mériaux, « Le Medef : une refondation du syndicalisme patronal ? », art. cité.

néo-corporatiste, le travail sur les grands projets sociétaux constitue dorénavant un des piliers centraux des activités du Medef. Cependant, si celui-ci réussit à faire prospérer une gestion économique et sociale où la liberté de l'entreprise n'est plus mise en question, cette situation mettrait en danger les bases de l'action collective centralisée et donc, de sa propre association. En définitive, ce sont les menaces qui le font vivre ¹.

Cornelia Woll est chercheur post-doctoral au *Max Planck Institute for the Study of Societies* à Cologne. Elle a dirigé (avec Sophie Jacquot) *Usages de l'Europe : acteurs et transformations européennes*, Paris, L'Harmattan, 2004 ; et a notamment publié : (avec Richard Balme) « France : Between Integration and National Sovereignty », dans Simon Bulmer, Christian Lequesne (eds), *Member States and the European Union*, Oxford, Oxford University Press, 2005, p. 97-118 ; (avec Richard Balme) « Europe and the Transformation of French Policy-Making : A Cross-sectoral Approach », *Zeitschrift für Staats- und Europawissenschaften*, 3 (3), 2005, p. 388-409 ; « The Road to External Representation : The European Commission's Activism in International Air Transport », *Journal of European Public Policy*, 13 (1), 2006, p. 52-69. Ses recherches actuelles portent sur les politiques industrielles et les relations entre entreprises et pouvoir publique dans l'intégration économique internationale (<woll@mpifg.de>).

RÉSUMÉ/ABSTRACT

LA RÉFORME DU MEDEF : CHRONIQUE DES DIFFICULTÉS DE L'ACTION COLLECTIVE PATRONALE

Depuis sa réforme en 1998, le Mouvement des entreprises de France (Medef) apparaît comme une association puissante et unifiée. En étudiant l'action collective patronale en France, cet article met en doute cette impression. Contrairement aux apparences, l'organisation centrale du patronat français se trouve face à des défis comparables à la désyndicalisation des salariés. En tant que fédération, le Medef est constitué d'une multitude d'intérêts divers et doit gérer cette hétérogénéité interne avant de pouvoir agir politiquement. L'analyse du contexte historique et institutionnel de sa réforme récente montre que la nouvelle stratégie de communication politique du Medef n'atteste pas de la puissance ou de la cohérence de l'organisation ; elle est plutôt le dernier domaine d'action publique que l'association peut assumer pleinement sans perdre sa légitimité aux yeux de ses membres.

THE REFORM OF MEDEF : CHRONICLE OF THE EMPLOYERS' COLLECTIVE ACTION DIFFICULTIES

Since its reform in 1998, the national association of French employers and industry, Medef, seems to be an example of strong interest organisation. Through a study of the collective action of businesses in France, this article sheds doubt on such an impression and argues that the business association has also been put severely under stress. Like all encompassing associations, Medef comprises a great variety of interests and constantly has to manage its internal heterogeneity. An analysis of the historical and institutional context of its recent reform demonstrates that Medef's forceful media campaign should not be understood as a display of actual strength and coherence ; rather it is the last resort of collective action that the association can claim legitimately as their responsibility.

1. Pour leurs relectures et leurs utiles suggestions, je tiens à remercier Wolfgang Streeck, Dominique Andolfatto, Olivier Mériaux, Jérôme Minonzio, Michel Goyer et Jörg Teuber, ainsi que Emiliano Grossman, Sabine Saurugger et les rapporteurs de la *Revue française de science politique*.

ANNEXE

Liste des sigles

ACFCI	– Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie
ACOSS	– Agence centrale des organismes de sécurité sociale
AFEP	– Association française des entreprises privées
APCM	– Assemblée permanente des chambres des métiers
ASSEDIC	– Association pour l'emploi industriel et commercial
CCI	– Chambre de commerce et d'industrie
CGPF	– Confédération générale de la production française de 1919 à 1936, puis Confédération générale du patronat français
CGPME	– Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CGT	– Confédération générale du travail
CJD	– Centre des jeunes dirigeants
CLIDE	– Comité de liaison des décideurs économiques
CNPF	– Conseil national du patronat français ; voir MEDEF
CO	– Comités d'organisation
ETHIC	– Entreprises de taille humaine, indépendantes et de croissance
EDC	– Entreprises et dirigeants chrétiens ; anciennement Centre français du patronat chrétien
FCE	– Association des femmes chefs d'entreprise
FICCORFIL	– Union des industries textiles section ficellerie, corderie, filets
FNSEA	– Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
GPA	– Groupe de proposition et d'action au sein du MEDEF
MEDEF	– Mouvement des entreprises de France ; CNPF jusqu'en 1998
PME	– Petites et moyennes entreprises
UIMM	– Union des industries métallurgiques et minières
UNAPL	– Union nationale des professions libérales
UCANSS	– Union des caisses nationales de sécurité sociale
UNEDIC	– Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
UNICE	– Union des industries de la Communauté européenne
UPA	– Union professionnelle artisanale