

## L'espace des organisations patronales

**Cette présentation prolonge le chapitre 2 de l'ouvrage de Michel Offerlé *Les patrons des patrons. Histoire du Medef*.**

**Il entre dans les détails de l'espace patronal.**

**Cette contribution a été rédigée par Michel Offerlé et pour les encadrés par Caroline Frau (docteure en science politique) et Samina Mesgarzadeh (doctorante en science politique).**

### 1-Un oligopole concurrentiel

Si le MEDEF est le plus connu et reconnu il n'est pas le seul mode d'expression représentatif des entreprises et des chefs d'entreprise.

Dès 1944, avant même la délicate fondation du Conseil National du patronat français en 1945-46, des petits patrons se regroupent autour de Léon Gingembre pour fonder une Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises, relabellisée CGPME et du patronat réel en 1961. Elle est pendant longtemps, plus ou moins incluse dans le CNPF dont elle s'autonomise partiellement, par contrainte et par choix, en 1969 puis en 1998. L'histoire de cette confédération reste à faire. Les journalistes s'y intéressent de manière occasionnelle quand il s'agit d'interviewer son porte-parole et rares sont les enquêtes sur son mode d'existence<sup>1</sup>. Pourtant, il y a là sujets à interrogations, hier comme aujourd'hui, tant quant à sa structuration erratique et complexe, quant à son fonctionnement opaque et quant à ses prises de position, calquées sur celles de son associé-rival, le CNPF-MEDEF, faute souvent d'une expertise autonome, ou au contraire dans ses démarcations récentes à l'égard d'un MEDEF considéré comme voulant s'approprier cette ressource rare mais incertaine : parler au nom des PME. Ses anciens écarts protestataires (prises de position très

---

<sup>1</sup> Voir cependant Guillaume Delacroix *Les Echos* 11/12/2006 « Le mouvement des petites et moyennes entreprises s'émancipe du vis-à-vis du MEDER. CGPME : les petits patrons donnent de la voix ». Le livre de Sylvie Guillaume, *Le petit et moyen patronat dans la nation française de Pinay à Raffarin, 1944-2004*, PUB, 2004, est une sorte de collage de pontificats successifs en forme de publi-reportages. Une auto-présentation par Jean-François Roubaud a été publiée, à l'Archipel en 2005, *Qu'est-ce que la CGPME ?*

revendicatives, appel à la manifestation) qui lui permettaient de prendre la défense d'un petit patronat aux contours peu déterminés, ont été oubliées et condamnées. Elle a été souvent stigmatisée comme excessive voire poujadiste à travers de ses trois grands porte-parole successifs.

« Eux ils adoraient les coups de menton et hurler tout rouge à trancher une tribune. Mais au-delà de ça, les Rebuffel, Bernasconi, ils avaient quand même des idées fortes. C'est-à-dire qu'ils défendaient... alors c'était peut-être un peu binaire, mais ils avaient des idées bien ancrées, et puis ils allaient au bout, et ils faisaient tout pour pousser ces idées. »<sup>2</sup>

Léon Gingembre (1904-1993), initiateur et dirigeant au long cours de la confédération est un fabricant d'épingles qui aux dires d'Y.Gattaz<sup>3</sup> est « grand bonhomme », il « faisait ça avec classe, avec envergure », mais il nuance très vite. Il n'avait, dit-il, d'entrepreneur que le nom :

« Un jour il m'a invité à visiter ses petits bureaux, Boulevard Sébastopol et on s'est retrouvé au café, au zinc du bar, et on a visité.. une histoire incroyable, il n'aurait jamais dû faire ça. On monte tous les deux bras dessus bras dessous au 1<sup>o</sup> étage, et on tombe dans un petit bureau où il y avait 3 caisses d'épingles, sa famille faisait des épingles et lui revendait des épingles, un truc presque artisanal, et ça lui servait de prétexte pour dire qu'il était chef d'entreprise, il était docteur en droit et il n'a jamais fait d'entreprise. Et puis il s'est aperçu que sa petite entreprise familiale lui servait un peu, de couverture..

Q :-vous avez vu la fabrique d'épingles

-Oui je l'ai vue, le truc affligeant, affligeant, pauvre type, alors je lui ai dit, faites pas visiter ... ».

Son successeur (1978-1990) René Bernasconi (1916-2006) n'aura droit lors de son décès qu'à une brève notice nécrologique dans l'organe officiel de la confédération. Certes il est désigné comme « figure historique du patronat français d'après-guerre », mais son parcours industriel et syndical tient en quelques lignes et l'article se termine ainsi :

« Ses mots d'ordre seront « Présence PME partout » ou encore « désétatiser l'entreprise privée ». René Bernasconi jouera un rôle essentiel pour promouvoir le « fait PME » auprès des décideurs comme de l'opinion publique. Sous son ère, il affirme les spécificités de ce courant patronal par rapport au CNPF, noue des liens avec les syndicats et politise son organisation. En 1983 il fait descendre 20 000 patrons de PME dans les rues de la capitale au cri de « Mitterrand fous le camp ! » »<sup>4</sup>.

Le même Yvon Gattaz le croque ainsi : « petit garagiste, il se prenait pour Dieu le père, à casser les vitres, il faisait de l'opposition armée au CNPF, il était très mauvais, je crois qu'il a fait beaucoup de tort à la CGPME »<sup>5</sup>.

Lucien Rebuffel (1927-) (désigné comme « un brave type » par les

<sup>2</sup> Entretien permanent national CGPME, Juillet 2009.

<sup>3</sup> Entretien au siège de Jeunesse et Entreprise, 18/7/2007.

<sup>4</sup> *La Volonté des PME* Novembre 2006, page 9.

<sup>5</sup> *ibidem*

dirigeants du CNPF-MEDEF) a laissé le même souvenir d'une posture singulière qui fait exister un sigle par sa parole et par ses réseaux politiques : « Lui, il menait tout ça à la baguette, il était là depuis 15 ans, il connaissait tout et tout le monde ». Dans un portrait d'une page dans *Le Monde*, il est présenté ainsi : « Héritier du poujadisme, le patron des PME joue de ses talents de comédien pour flagorner autant que pour critiquer le gouvernement. Portrait d'un pourfendeur des mouvements syndicaux et du grand patronat ».<sup>6</sup>

Pourtant une des vertus de ces expressions-limites et tenues en bride par la surveillance des grands dirigeants du CNPF-MEDEF, est cette capacité à jouer jusqu'aux marges et à sanctuariser des formes de revendications considérées comme potentiellement dangereuses mais cathartiques :

« Et un type comme Rebuffel qui a été le président illustre et de référence de la CGPME, était extraordinaire parce qu'il se tenait toujours.. il ne franchissait jamais la ligne jaune de la démagogie... mais il était quelquefois un peu à la limite pour rassembler au maximum ses troupes et éviter qu'elles foutent le camp chez les poujadistes »<sup>7</sup>.

Jacques Freidel, dirigeant d'une entreprise de matériel médical, président éphémère (2000- Octobre 2002) est encore plus rejeté et l'histoire de la CGPME qui semble ne recommencer véritablement qu'avec l'accession de Jean-François Roubaud à la tête de l'organisation. Elu avec 72 %des voix contre la coalition qui avait démis son prédécesseur au nom du maintien de la doctrine de la confédération. Les rapports avec le MEDEF restent toujours compliqués puisque la CGPME entend porter la voix des PME, ensemble flou, mais qui constitue statistiquement près de 70% des entreprises françaises. Pour ne pas être rejetés vers la seule défense du « CAC 40 », les dirigeants du MEDEF doivent faire la preuve que nationalement et localement leur tissu d'adhérents indirects, par le biais des fédérations et des unions territoriales est bien faite de PME. D'où la formule souvent reprise dans les documents officiels du MEDEF : 90% des adhérents du MEDEF sont des entreprises de moins de 50 salariés. Nous la commenterons chapitre 3. Pour se donner comme représentative de tout le tissu économique français, les dirigeants du MEDEF sont amenés à mettre en avance leur bonne volonté pour l'entreprise petite et moyenne patrimoniale. En 1996

---

<sup>6</sup> 7 /2/1997, Lucien Rebuffel VIP du petit commerce. Diplômé d'études supérieures de lettres à la Sorbonne, il fait carrière comme gérant de supermarché. Il préside la CGPME de 1990 à 2000.

<sup>7</sup> Denis Gautier-Sauvagnac 2° entretien

une commission PME est instituée. Ce sont aussi des chefs d'entreprise de province qui sont honorés de biographies dans la Revue des entreprises du MEDEF et promus au Conseil exécutif lors de la refondation en MEDEF en 1998. Ce sont encore les référents que Laurence Parisot entend se donner lorsqu'elle accède en 2005 à la présidence du MEDEF : chef de petite entreprise et doublement, l'IFOP à Paris et Optimum, fabrique de portes coulissantes. Le siège du MEDEF a été décoré de slogans vantant la « PME attitude », un délégué aux PME, Stephan Brousse accompagne souvent la présidente lors de ses conférences de presse.

L'inverse pourrait être aussi utilisé contre la CGPME puisque plusieurs de ses fédérations sont loin de ne compter que des PME, ne serait-ce qu'au travers de trois de ses plus importantes fédérations - alimentation, bâtiment, métallurgie- qui regroupent des entreprises de toutes tailles.

La question de la fusion des deux organisations est aussi conjoncturellement posée. E.A. Seillière propose cette solution lors de la création du MEDEF qui, au contraire, sépare un peu plus les deux organisations. En Mars 2012, Laurence Parisot dans un entretien propose au détour d'une courte phrase le rapprochement des deux organisations, en clair l'absorption dans le MEDEF de la CGPME : « Je pense qu'il est temps pour le MEDEF et la CGPME d'envisager un rapprochement pour être plus puissant, plus lisible. Je vois que la base y aspire »<sup>8</sup>. Pour la rendre « plus lisible » car MEDEF et CGPME sont enchevêtrées dans des structures nationales et aussi territoriales en partie communes.

Lors d'un entretien, elle avait en 2010, elle avait analysé ainsi la question :

« Moi je pense quand on est libéral, on l'est dans tout, on l'est économiquement, philosophiquement, politiquement et par définition cela veut dire qu'il doit y avoir du choix et je trouve ça très bien que les entrepreneurs et même les fédérations professionnelles puissent choisir. Moi je ne saurais pas vous dire ce qu'est la CGPME, je ne connais pas la CGPME et à chaque fois que j'ai des discussions de fond avec Jean François Roubaud, je ne vois jamais la différence du point de vue des idées entre lui et moi donc je n'ai pas le sentiment qu'il y ait une divergence, il peut y avoir un style, des choses différentes qui font que telle entreprise a plutôt envie d'être dans une fédération qui elle-même adhère à la CGPME plutôt qu'au MEDEF et c'est très bien Q : Il n'y a pas de différences du point de vue du profil des adhérents ??

LP je ne saurais pas vous le dire, je n'ai pas fait ce travail-là, je n'ai pas le sentiment qu'il y

---

<sup>8</sup> *Les Echos*, 13/3/2012.

ait beaucoup de différences ».<sup>9</sup>

La CGPME est de fait assez peu connue, voire peu transparente. « Vous avez vu ses statuts ? Ils existent ? » m'ont demandé des dirigeants du MEDEF. Et un porte-parole d'un des adhérents de la CGPME m'a exprimé, sans ambages ses réticences :

« Mais on n'est pas présents dans l'organisation de la CGPME. D'abord parce que c'est pas d'une clarté absolue, le fonctionnement de la CGPME ! Moi j'aime beaucoup Roubaud, je le trouve très sympa, c'est un mec malin qui a su gérer sa barque intelligemment, mais on peut pas dire que ce soit la transparence la plus totale, et donc je ne prendrais jamais des responsabilités au sein de la CGPME dans le contexte actuel<sup>10</sup> ».

Nous le verrons ci-après, les adhésions à l'une et l'autre ne sont pas exclusives, comme le montrent les exemples de l'UIMM et de la FFB deux des principales fédérations, toutes deux adhérentes aux deux confédérations. L'initiative de L.Parisot est une réponse indirecte à la déclaration commune faite par la CGPME et l'USGERES, l'un des principaux regroupements de l'économie sociale, appelant à une vérification de la représentativité patronale par voie électorale. Cette initiative est suivie (coïncidence ou orchestration ?) d'une menace de suspension de paiement de la cotisation de l'UIMM à la CGPME, dont elle est l'un des principaux contributeurs.

L'unité patronale, illusion bien fondée, est sans cesse à reconstruire et l'existence des deux confédérations peut permettre une division du travail de propositions et de réclamations. De plus cette fusion/absorption se heurte à une histoire désormais longue et heurte des intérêts d'organisation et de personnes.

Le label PME, qui porte l'efficacité du flou n'est pas limité à sa tentative de monopolisation par une organisation qui s'en revendique explicitement. Il s'agit d'une catégorie statistique, reconnue également au niveau européen. Il s'agit aussi d'une catégorie incarnée dans des discours et des politiques publiques spécifiques, fiscales, économiques, sociales. Les maires, les parlementaires et les pouvoirs publics nationaux ont créé des institutions de concertation et de décision dans lesquelles les intérêts des « PME » sont travaillés, et dans lesquelles la représentation est assurée principalement par des porte-parole de la CGPME. La CGPME n'a pas été seulement la création d'un homme seul, L.Gingembre, qui avait auparavant participé à la recréation de la CGPF en 1936 puis participé aux institutions vichyssoises. Le pouvoir politique de l'époque avait

---

<sup>9</sup> Entretien au siège du MEDEF, Juillet 2010.

<sup>10</sup> Entretien au siège de la fédération, Février 2012.

poussé, notamment le socialiste Robert Lacoste, pour assurer un équilibre entre le grand patronat et les tentatives communistes d'implantation parmi les milieux commerçants. L'amicale parlementaire des PME est souvent créditée par les chasseurs de lobbies d'un poids sans doute surévalué. Un secrétariat d'Etat voire un ministère est dédié aux PME ; il est souvent occupé par des ministres de droite proches des milieux entrepreneuriaux (JP. Raffarin, R.Dutreil, H.Novelli). Banque/OSEO. Sans avoir la surface et la profondeur de l'institutionnalisation des intérêts agricoles, la prise en charge étatique des PME est significative. Dans l'ensemble du domaine social (consultation, paritarisme, négociation) une place est réservée aux PME, dont la CGPME assume, quelle que soit sa représentativité et sa capacité autonome de survie, les postes, les mandats et les rétributions qui y sont attachés. Le tournant pris par la confédération après la parenthèse Freidel a donné un contour différent à cette représentation puisque Jean-François Roubaud entend mettre en scène une voix et une ligne suffisamment distante à l'égard du MEDEF. Les rapports entre les deux organisations ne peuvent pas se résumer à l'incompréhension et l'antipathie qui règnent dans les rapports entre les deux président(e)s, qui se manifestent par l'évitement, et par des revendications de postes et de mandats qui se terminent en procès<sup>11</sup>. Il y a sans doute des divergences doctrinales, jamais clairement explicitées, que le « libéralisme tempéré » et la défense prioritaire des entreprises patrimoniales, enrobe. Il y a aussi une autre manière d'occuper le rôle de dirigeant patronal. L'actuel président de la CGPME a un long parcours d'engagement, commencé comme enfant de chœur puis comme scout, et pratiqué très longtemps aux divers échelons de la hiérarchie syndicale depuis 1975 (il a alors 30 ans), au club des jeunes du syndicat du génie climatique, à la FFB puis à la CGPME :

« Roubaud a connu toutes les bases, il a été président de la fédération parisienne du bâtiment, et il a fait un boulot d'enfer dans cette fédération, il a été syndicaliste de base. Il y a 20 ans, 30 ans que je le vois, Roubaud. Il connaît. Quand il va dans une fédération, il sait parfaitement se tenir dans une fédération départementale, il sait s'adapter au langage et aux préoccupations locales, ce que Parisot ne sait pas forcément faire, elle a plus de mal hein, elle a une... une image probablement très parisienne, très nationale ».<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Ainsi le Conseil d'Etat a-t-il, dans une décision du 28/3/2012 la décision prise le 29/7/ 2009 par le président du conseil d'administration du Pôle emploi sur la répartition des postes entre les confédérations patronales dans les instances paritaires de l'institution.

<sup>12</sup> Entretien avec un permanent de grande fédération au siège de sa fédération, 2009.

Il a pourtant fait prendre un tournant médiatique tempéré à la définition du poste. Il reste le seul porte-parole de la confédération avec son délégué général Jean Eudes Dumesnil du Buisson et surtout il entend exister par les médias, aux sollicitations desquelles il répond bien volontiers. Lui aussi s'est abonné au service d'un communicant qui le conseille tous les mois, le prépare aux interviews et aux débats. C'est lui qui lui a suggéré l'idée d'organiser annuellement Planète PME, depuis 2003, autre moyen de visibilité et d'endossement de la cause des PME. L'adéquation à son époque est ainsi mise en avant par son principal collaborateur :

« Mais vous savez, j'ai été toujours assez frappé par ce qu'on peut lire à droite et à gauche, que souvent dans le patronat, on a des présidents qui correspondent à une période et à une époque »<sup>13</sup>.

Cette accession militante, lente et longue aux fonctions de direction est également celle qui mène à la tête de la troisième confédération, la dernière venue, l'Union Professionnelle Artisanale. L'actuel président a adhéré à la CAPEB en 1973. L'UPA a été constituée de bric et de broc avec l'aide de la CFDT en 1975 et juridiquement en 1982 ; dans son histoire officielle<sup>14</sup> elle est présentée comme descendant des corporations d'ancien régime et héritière des multiples organisations, limitées à un métier (les coiffeurs depuis 1889) ou unifiant sous une même étiquette ce qu'on appelle l'artisanat<sup>15</sup> et reconnue en 1983, après de multiples controverses, comme confédération véritablement interprofessionnelle donc susceptible de siéger dans des multiples instances, de négocier à la table interprofessionnelle et d'assumer de nombreux mandats, donc de disposer des retombées matérielles et expressives qui y sont potentiellement attachées.

Le secteur de l'artisanat est défini par deux critères, la taille (10 salariés maximum au moment de la création) et une liste exhaustive de 250 métiers distribués en 510 activités révisées périodiquement ([http://www.cnis.fr/agenda/DPR/Dpr\\_0548.pdf](http://www.cnis.fr/agenda/DPR/Dpr_0548.pdf)). Il s'agit d'activités de fabrication, de construction, de réparation, de préparation ainsi qu'un certain nombre d'activités commerciales et de services personnels. Ces activités sont exercées « dans un cadre artisanal » c'est-à-dire impliquant une faible division du travail et nécessitant un savoir-faire

---

<sup>13</sup> Jean Eudes Dumesnil du Buisson, entretien au siège de la CGPME Juillet 2009.

<sup>14</sup> *Qu'est-ce que l'UPA ?* Robert Buguet, L'Archipel, 2003, Un tiers de l'ouvrage est consacré à l'histoire des regroupements dans l'artisanat.

<sup>15</sup> Une Confédération Générale de l'Artisanat français se constitue en 1922. Voir Zarka et Zdany

particulier. Toutefois, la surface revendiquée par l'UPA est plus large, puisqu'elle inclut un ensemble d'activités, qui, si elles se déroulent dans le cadre de très petites entreprises, ne relèvent pas de l'artisanat au sens de la NAFA. Ainsi en est-il des commerces d'alimentation.

L'ambiguïté peut ainsi surgir, quand on assimile artisanat à TPE<sup>16</sup>.

La structure de l'UPA est aussi complexe que celle des autres confédérations patronales. Il s'agit d'une confédération de confédérations, puisque ses adhérents sont la CAPEB, la CNAMS et la CGAD. A ces trois confédérations adhèrent des syndicats ou des fédérations de dimensions extrêmement diverses, le bâtiment et les travaux publics à la CAPEB, les services à la CNAMS et les commerces de l'alimentation (considérés légalement comme artisans mais aussi certains autres) à la CGAD. Un boucher, par exemple, adhérent à ces structures n'adhère donc qu'au 3<sup>o</sup> degré à l'UPA : syndicat de la boucherie/CGAD/UPA. Cette formule tripartite est aussi appliquée pour la présidence de l'UPA, attribuée tous les trois ans au représentant d'une des confédérations à Jean Perrin (2004-2007, boucher-charcutier-CGAD) à Pierre Martin (2007-2010, coiffeur-CNAMS) à Jean Lardin (2010-2013, électricien-CAPEB). Toutefois certains de ces artisans représentant des artisans ne le sont plus : Robert Buguet, président de 2001 à 2004 avait 30 salariés, Pierre Martin en a 17.

La préservation d'un territoire sanctuarisé est la principale caractéristique de l'UPA, contre le MEDEF qui revendique la représentation de l'ensemble des entreprises de France (certaines fédérations comme l'UMIH, la restauration, ou le CNPA, les concessionnaires automobiles et les garagistes font partie des trois confédérations). Cette défense est principalement dirigée contre la CGPME qui partage avec l'UPA plusieurs adhérents communs (la CGAD est à de certaines périodes affichée comme cotisante à la CGPME) et qui fédère la FFB, fédération du bâtiment en concurrence directe avec la fédération des artisans du bâtiment, la CAPEB :

« Nous, nous sommes des incubateurs, on est en amont, une PME, avant qu'elle devienne une PME, très souvent elle est passée par le stade de la petite entreprise, et puis elle devient une PME. Nous on est en amont, on est des incubateurs... Après l'entreprise se développe, elle atteint une certaine taille, elle passe chez toi, elle grandit. Autrement dit, chacun son territoire. On n'a pas vocation nous, à s'occuper des PME, je ne lui reconnais pas le droit, de venir revendiquer, heu la représentativité de l'artisanat. Qu'il y aient des artisans chez lui, du

---

<sup>16</sup>Les TPE sont, au sens de la recommandation du 6 Mai 2003, « des entreprises indépendantes de moins de 20 salariés ». [http://www.pme.gouv.fr/economie/brefTPE\\_fev06.pdf](http://www.pme.gouv.fr/economie/brefTPE_fev06.pdf).



bâtiment, pourquoi pas, mais on ne mélange pas les genres, et par rapport à ce que je vous ai expliqué avant, je ne considère pas que ni le MEDEF ni la CGPME aujourd'hui peuvent légitimement représenter l'artisanat »<sup>17</sup>.

Pour revendiquer ce territoire, les dirigeants de l'UPA ont pris appui sur les chambres de métiers qui sont complémentaires et peuvent aussi les concurrencer dans la représentation du groupe à l'égard de pouvoirs publics, qui ont également dédié des fractions de l'Etat à la prise en charge de l'économie artisanale. Ils ont aussi la possibilité de s'adosser au Fonds National de Promotion et de Communication de l'Artisanat (FNPCA), créé en 1997 et financé par une taxe additionnelle de 11 euros prélevée en même temps que le droit fixe versé par les ressortissants des chambres de métiers. Ce prélèvement représente chaque année environ 10 millions d'euros et est géré par un conseil d'administration tripartite, UPA, Chambre de métiers (APCM), et Ministère du Budget (Direction de l'Artisanat), auxquels est adjointe une personnalité qualifiée. Ce fonds subventionne des événements, comme les Artimobiles dirigé vers les collégiens, ou sponsorise l'équipe de France de handball. Par le canal du FNPCA a été lancée une campagne de publicité en 1999 autour du thème « L'Artisanat première entreprise de France » et la promotion d'un logo, un grand A blanc entouré de rouge, de jaune, de vert et serti de bleu. On le retrouve dans des magasins ou sur des voitures d'artisan, par voie d'affiches et d'autocollants. Il est présent sur le site de l'UPA et il a été approprié dans le nouveau logo des Chambres de métiers et de l'artisanat CMA. Un spot « Les requins » a aussi confronté de manière très agressive les méfaits des traders du CAC 40 et la sérénité des entreprises modernes, proches, jeunes ([pariclesjeunes.fr](http://pariclesjeunes.fr)), à taille humaine, d'un artisanat qui « embauche et fait 300 milliards de chiffre d'affaires cumulé ». Cette tentative d'unifier sous un label unique tous les artisans et les très petites entreprises se heurte, y compris dans le FNPCA, à la viscosité de l'organisation de la représentation qui s'est constituée autour des trois confédérations antérieures à l'UPA et que les directions successives de l'UPA ne parviennent pas véritablement à dépasser et à unifier.

Une autre forme de promotion et d'homogénéisation du groupe a été aussi organisée avec des chercheurs universitaires autour de l'économie de proximité (qui a été le thème du congrès de l'UPA en

---

<sup>17</sup> Entretien au CESE, Jean lardin, réalisé par Marc Milet que je tiens à remercier ici, 21/4/2009.

2009, intitulé « Etats Généraux de l'économie de proximité)<sup>18</sup>.

Pour être complet, il faudrait aussi évoquer les autres organisations qui revendiquent le label de représentation patronale, dont certains comme l'UNAPL (Union Nationale des Professions libérales) disposent d'une représentativité garantie par l'État, mais limitée (elle ne participe pas aux négociations interprofessionnelles ni aux sommets sociaux), ou la FNSEA ont une représentativité patronale sectorielle. Le cas de l'USGERES (représentant les entreprises de l'économie sociale et solidaire) est encore différent puisque ses résultats électoraux importants aux élections prud'homales de 2010 (près de 20% dans le collège employeurs) ne lui ont pas donné accès à la reconnaissance pour laquelle elle milite depuis la constitution d'organisations confédérales dans ce secteur.

## **2- Représenter le grand patronat**

L'Association française des entreprises privées est sans doute la plus méconnue des organisations patronales. Elle a été fondée en 1983 à l'initiative d'Ambroise Roux (1921-1999), ancien PDG de la Compagnie Générale d'Électricité, ancien président de la commission de politique générale économique du CNPF (1996-1974) et premier vice-président de 1975 à 1981. Créée à partir de l'AGREF (Association des Grandes entreprises Françaises initiée par Roger Martin après Mai-68), l'AFEP était, selon son initiateur, une recreation de l'establishment « avec une solidarité entre ses membres » :

« Il s'agit de proposer aux pouvoirs publics des études touchant aux problèmes des entreprises, démontrant la nécessité d'importantes réformes, et qui, ayant analysé cette conclusion, la transformerait en un document comprenant un exposé des motifs, le texte de loi et un certain nombre de décrets d'application ».<sup>19</sup>

« L'AFEP avait été créée au début des années 80 par Ambroise Roux par réaction aux nationalisations, comme une sorte de club de responsables de grandes entreprises privées ».<sup>20</sup>

Cette création est la conséquence de sa mise à distance du CNPF par Yvon Gattaz, nouveau président du CNPF, qui lui retire ses positions de pouvoir dans la confédération. Il s'agit d'abord d'un lieu de rencontres et de travail entre grands patrons: l'association invite à son

---

<sup>18</sup>Un ouvrage signé Pierre Martin, alors président de l'UPA est paru sur ce thème et un rapport a été voté au CESE.

<sup>19</sup>Selon sa biographe-hagiographe A. de Caumont, *Un prince des affaires*, Grasset, 1996.

<sup>20</sup> Entretien, relu par l'interviewé, avec Michel Pébereau, au siège de la BNP, 1/3/2011. M. Pébereau a toujours décliné la présidence de l'AFEP qui lui a été proposée.

siège, pour des déjeuners et des petits-déjeuners des grands « décideurs politiques ». C'était surtout la chose d'Ambroise Roux : « il y a une fois par an une réunion générale de l'AFEP, c'était un festival Ambroise Roux, tout le monde écoutait le maître décrire la conjoncture française, la conjoncture mondiale ». Après une succession peu active de Didier Pineau-Valencienne et une direction assurée de fait par le délégué général, c'est Bertrand Collomb, PDG de Lafarge qui en prend la tête au moment où il réduit ses activités dans son entreprise, en assurant la seule présidence.

« J'ai trouvé une AFEP extrêmement compétente sur le plan technique avec à mon avis pas assez de discussions entre les entreprises parce que Ambroise avait mis un peu une.. Bon, j'ai voulu ouvrir la discussion, et puis j'ai voulu ouvrir l'aspect stratégique, c'est la même chose. (..). J'ai essayé d'impliquer, d'avoir un truc plus ouvert. Tout en conservant une certaine pression de leadership parce que si vous voulez dans une organisation comme ça il y a une tendance à ramener l'organisation au plus petit, comme un multiple ou.. disons à oppositions de consensus les plus conservatrices et les plus on touche à rien, ou alors les plus poujadistes MO : poujadisme à l'AFEP, poujadisme latent ?

BC : non non, « poujadisme », j'exagère.. enfin, les plus défensifs, disons. Donc le président pour moi a un rôle à jouer de pousser un peu l'organisation à se dépasser un peu et à sortir de la défensive immédiate des intérêts pour dire où on va, un peu plus loin, quoi. »<sup>21</sup>

Elle a fait dès sa fondation de discrétion vertu, et s'est toujours refusée à se répandre sur la place publique. Elle n'a à l'heure actuelle toujours pas de site internet, ni de logo, ni, le plus souvent de « source AFEP ». Les présidents successifs font des déjeuners de presse avec une dizaine de journalistes reçus au siège et avec lesquels, la discussion est entièrement en *off* et à qui ils peuvent remettre des documents, textes ou graphiques, non sourcés. Les manifestations publiques ont longtemps été rares, hormis la publication de quelques livres blancs, ou de notes (par exemple les 8 pages où il est fait état des « fortes préoccupations » de ses membres sur les pratiques de la Commission européenne en matière de droit de la concurrence en 2009). Elle opère aussi par la tenue de quelques conférences de presse avec le MEDEF, particulièrement en ce qui concerne « les principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », depuis les rapports Viénot de 1995 et 1999 et Bouton de 2002, jusqu'aux recommandations de 2007 (à la suite des « affaires » Forgeard et Zacharias) et 2008 sur la rémunération des mandataires sociaux de sociétés cotées, « code de gouvernance » présenté publiquement par JM Folz et L. Parisot en le 6

---

<sup>21</sup> Entretien Bertrand Collomb au siège de Lafarge, 2009.

Octobre<sup>22</sup>, à la suite de vifs débats politiques et médiatiques concernant la question désormais récurrente des salaires et avantages des très grands patrons, ou des « patrons voyous ». Plus rarement ses membres ont pu agir par des prises de position publiques, qui n'engagent d'ailleurs pas l'AFEP en tant que telle, comme la « lettre ouverte », « appel des 56 patrons », « pétition » du 24 octobre 2001, contre la loi de modernisation sociale. Les travaux qui ont pu être menés, lors des campagnes présidentielles, ne sont pas rendus publics, mais ils sont diffusés aux membres de l'organisation qui peuvent ainsi les utiliser en les essaimant par « capillarité ».

De manière plus générale, on se méfie des « bavards » du Conseil d'administration et les dossiers remis aux administrateurs comprennent un dossier de fond. Mais les préconisations et les alternatives possibles sont énoncées par oral :

« On fait tout sauf cette partie-là, et puis celle-là, elle se fait à l'oral. Mais au moins il y a un travail pour que la personne qui veut lire rapidement ce qui a à savoir sur le sujet n°3 de l'ordre du jour puisse le savoir, ce qui est quand même le minimum de ce que doit faire une association à l'égard de ses adhérents. »<sup>23</sup>

Et les débats ressembleraient moins à ceux d'un parti politique qu'à une réunion de comité exécutif d'une société :

« C'est position 1, position 2, c'est vraiment un truc.. un truc d'ingénieurs, un peu, la culture.... voilà, rentrée de chapeaux, oui, non... encadrement, comment.. des trucs comme ça. Taxe professionnelle, OK pour l'industrie et moi, mais les services pas plus. Et on fait la courbe, et le truc tombe bien, c'est bon. Voyez, c'est.. Donc il y a du débat, mais c'est un peu un débat de comex de groupe. »<sup>24</sup>

La prise de fonction d'un publicitaire, Maurice Lévy en 2010, à la tête de l'AFEP, a modifié les modes d'intervention publics de l'association : il est notamment intervenu comme président de l'AFEP à la radio lors du conflit sur les retraites de l'automne 2010, dans des tribunes de presse qu'il signe ès qualité et pour la première fois dans l'histoire de l'organisation il donne un entretien croisé avec Laurence Parisot au journal *Le Monde*<sup>25</sup>. Il a organisé avec ce même journal une « audition-colloque » de trois candidats à l'élection présidentielle de 2012 autour des « Défis de la compétitivité ».<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup><http://www.code-afep-MEDEF.com/>. Voir la presse du 7 Octobre et les commentaires et critiques sur la portée de ce texte.

<sup>23</sup>Entretien, ancien permanent de l'AFEP, au siège de sa société, Juillet 2010.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

<sup>25</sup> *Le Monde* 7/12/2010.

<sup>26</sup> Voir *Le Monde Economie* du 13 Mars 2012 entièrement consacré à cette question. Mis en cause sur les conditions dans lesquelles il allait bénéficier d'un bonus de 16 millions d'euros, il a démissionné en Juin 2012 et a été remplacé par Pierre Pringuet, directeur général de Pernod Ricard et ancien membre d'un cabinet de Michel Rocard.

L'AFEP a pu aussi encourager, avec des réussites assez peu probantes, les grands dirigeants à intervenir dans le débat public *intuitu personae*. Comme nous avons pu nous en rendre compte plusieurs fois durant cette recherche, la parole du chef d'entreprise est censée apparaître plus « crédible » dans son intervention argumentaire, que celle d'une organisation :

« Si vous voulez, quand un chef d'entreprise peut dire ça avec ses chiffres à lui, on le soupçonne pas de les avoir truqués, quand on est crédible en tous cas. Et ça c'est un truc qui frappe plus les gens que de dire « les statistiques de l'union européenne montrent que etc.. »<sup>27</sup>

Elle ne se situe dans aucune des cases habituelles qui permettent de classer les organisations patronales. Elle ne souhaite pas jouer le rôle d'un laboratoire d'idées, au sens de l'Institut de l'entreprise dans lequel se retrouvent une partie des membres de l'AFEP, et qui a eu un président commun, mais pas en même temps, avec l'AFEP, Bertrand Collomb.

Entre l'AFEP et l'IDEP, il y

« a une culture de compétence technique et de défense technique des intérêts des entreprises, d'un côté, et une culture de réflexion et d'échanges de l'autre. Ce sont deux cultures différentes. Et la difficulté c'est effectivement d'être un petit peu prospectif et de relier les réflexions... alors je ne pense pas que l'AFEP ait à faire des grandes réflexions, mais l'AFEP a à utiliser les réflexions qui peuvent être faites pour se faire des stratégies »<sup>28</sup>.

Il s'agit d'abord d'un club cooptatif qui réunit la quasi-totalité des entreprises françaises dites mondiales, les grandes entreprises cotées, donc le CAC 40 et une partie du SBF 120. Plusieurs filiales de multinationales étrangères en font partie. Il s'agit d'un club sélectif puisqu'il compte un peu plus de 90 membres (employant plus de 4 millions de salariés dans le monde et 1 million et demi en France), dont les cotisations s'élèvent à plus de 50 000 euros par an, ce qui permet à l'AFEP de disposer d'un budget de 5 millions d'euros. L'AFEP réunit dans son conseil d'administration régulièrement 12 grands patrons dirigeant les groupes (et non pas les patrons-France) et 40 (en moyenne) dans l'assemblée des adhérents qui doivent venir personnellement pour pouvoir siéger. Ces dirigeants peuvent avoir aussi des mandats au sein du MEDEF (dans les fédérations et au Conseil exécutif). Dans les commissions, ce sont les cadres dirigeants qui viennent travailler avec les experts permanents, une trentaine, juristes, économistes, fiscalistes, environnementalistes, qui cultivent une réputation d'excellence et une capacité d'accès aux décideurs

---

<sup>27</sup>Ancien dirigeant élu de l'AFEP, entretien, 2010.

<sup>28</sup>Ibidem.

administratifs et politiques de très haut niveau. Ce sont donc plusieurs centaines de dirigeants ou hauts cadres (directeurs juridiques, de la concurrence, directeurs financiers, fiscal, DRH, chaque entreprise ayant un correspondant général, pour l'AFEP) des très grandes entreprises qui préparent le travail d'expertise, base du « *lobbying* » de l'organisation. Il est donc nécessaire de prendre en compte la place très spécifique de l'AFEP dans l'espace patronal français. Sa discrétion a pu en faire l'objet de tous les phantasmes. On pourrait trouver là, dans cet immeuble sans plaque apparente du VIII<sup>e</sup> arrondissement « le » cœur du pouvoir patronal et donc le « pouvoir » tout court. On a pu y voir aussi une sorte de mentor du MEDEF, qui par delà les statuts apparents de la confédération patronale, instrumentalisait ses dirigeants et ses instances. Le rapport MEDEF/très grandes entreprises n'a jamais été simple, puisque la direction du MEDEF dépend aussi financièrement et politiquement de l'appui ou, à tout le moins de l'assentiment des grands groupes. On ne saurait pourtant réduire ces rapports à un simple jeu de marionnettistes, car ce serait ignorer la complexité du fonctionnement des organisations patronales et de la recherche constante des équilibres qui est nécessaire pour faire tenir ensemble des PME de province et des entreprises mondiales, au sein du MEDEF. Bertrand Collomb rappelle ainsi que la question des frontières peut aussi être abordée en sens inverse :

« Quand on parle des problèmes qui sont essentiellement les problèmes des entreprises, des grandes entreprises cotées, il est plus logique que ce soit l'AFEP.. c'est l'AFEP qui sait ce dont on parle et pas le MEDEF. Donc que le MEDEF prenne des positions sur ces sujets-là sans l'accord de l'AFEP est pas normal. Et moi mon effort a toujours été... si vous voulez Seillière aurait voulu phagocytter l'AFEP, je lui ai dit très clairement.. »<sup>29</sup>

Le président du nouveau MEDEF avait eu le projet, comme pour la CGPME, de regrouper l'AFEP dans le MEDEF, ce qui avait été rejeté sans beaucoup de débat par l'association. Les périmètres d'action du MEDEF et de l'AFEP sont à la fois sécants et différents. Différents parce que l'AFEP n'est aucunement un partenaire social ; même si certains des DRH des entreprises membres peuvent participer aux commissions sociales du MEDEF, voire aux négociations sociales. D'ailleurs, Benoît-Roger Vasselin, chef de file négociateur et président de la commission « Marché du Travail, Emploi, Formation » du MEDEF est DRH de Publicis. Sécants, parce que les deux

---

<sup>29</sup> Entretien *précité* .

organisations s'intéressent à tout ce qui concerne « l'environnement de l'entreprise »: l'environnement peut être économique, fiscal, environnemental et aussi social, depuis la fin des années 90. Et l'AFEP a donc la capacité d'intervenir sur ces divers terrains ; elle ne s'en est pas privée, même si cela a été fait dans la plus parfaite discrétion, quand il s'est agi de travailler sur un sujet « typiquement MEDEF », la représentativité syndicale, en 2007-2008. Un dîner informel avec la participation de membres de l'AFEP, fait savoir à Denis Gautier-Sauvagnac les préoccupations de l'organisation. Sur la question des licenciements économiques ou du CPE (une délégation de l'AFEP est reçue par le Premier ministre), par une mobilisation de DRH de grands groupes :

« Vous envoyez le projet de loi sur le CPE, vous faites circuler ça aux 90 adhérents, vous avez toutes les RH qui vous répondent.. enfin toutes les RH, 60 d'entre elles.. qui vont répondre dans les 8 jours avec des arguments très précis, très techniques que vous allez collectionner et vous avez des choses très intéressantes »<sup>30</sup>.

Cela peut prendre aussi la forme de « contrôle » de certaines négociations sociales, notamment après la loi Larcher de 2007 :

« C'était d'avoir une forme de groupe miroir des délégations avec des DRH de grands groupes, c'est-à-dire que pendant qu'il y a la délégation, et bien y a un groupe de DRH qui échange avec la délégation, et si possible y en a quelques uns dans la délégation »<sup>31</sup>.

Cela peut encore se manifester sur certains dossiers pointus comme le compte-épargne-temps ou l'aspect temps de travail de la 3<sup>e</sup> loi TEPA.

L'AFEP peut donc être aussi une « généraliste » de la cause patronale. Et l'AFEP s'est toujours intéressée à l'élection du président du MEDEF, sur laquelle il a une prise indirecte par l'intermédiaire de « nos gars » comme disent les dirigeants de l'AFEP, pour désigner des permanents de fédérations qui sont parfois d'anciens collaborateurs et, dans les syndicats, ceux qui vont voter. En 1997, le problème ne s'est pas posé puisque Ernest Antoine Seillière était lui aussi membre de l'AFEP. Pour l'élection de Laurence Parisot en 2005, il y a eu d'abord une prise de position négative contre certains candidats que les membres de l'AFEP ne voulaient absolument pas voir diriger le MEDEF, puis une prise de position favorable à l'égard de l'actuelle présidente du MEDEF qui a ainsi bénéficié d'un bouche à oreille, suivi d'effets<sup>32</sup>.

Cependant, les dirigeants de ces grandes entreprises sont pris dans une

---

<sup>30</sup> Entretien, ancien permanent, *précité*.

<sup>31</sup> *Ibidem*.

<sup>32</sup> Voir chapitre précédent.

contradiction : à la fois rester proche du marché français, car la législation qui s'applique à eux est d'abord française et car leur environnement est d'abord français. Toutefois, s'ils négligent de s'intéresser au quotidien à la vie du MEDEF, ils peuvent aussi se sentir à l'étroit dans l'AFEP, qui reste malgré tout un « club » principalement français. Le réseau patronal personnel qu'ils se sont constitués ou les clubs sélectifs internationaux auxquels ils participent, peuvent leur apparaître comme des lieux d'investissement plus intéressants dans tous les sens du terme. Xavier Fontanet, PDG d'Essilor, dans son dernier livre<sup>33</sup>, témoigne assez largement de ce tropisme. Dans un de ses entretiens de promotion de son livre, il ne cessait d'opposer la culture hexagonale à celle que l'on acquiert dans les aéroports et dans les avions : « moi, je peux vous le dire, je fais le tour du monde [...] Tous mes collègues avec qui je discute dans les avions pourront vous le dire ».

### **3- Les penseurs du patronat**

Parmi les modes d'organisations patronales, à côté et souvent en complémentarité avec des organisations orientées vers la défense des intérêts matériels du groupe (faire du commerce ensemble, revendiquer auprès du pouvoir politique, résister à la montée du syndicalisme), il y a eu aussi des organisations dédiées à l'élaboration doctrinale ou propagandiste<sup>34</sup>. On y vient pour échanger de manière dite désintéressée. Bien sûr appartenir à ces groupes procure inéluctablement une ouverture sociale, et le droit d'entrée est limité par des cotisations élevées, par des mécanismes de cooptation plus ou moins formels et par certains rappels à l'ordre éthique –surtout au CJD, APM et EDC- à l'encontre de ceux qui y entreraient pour élargir leur clientèle (notamment des consultants).

Actuellement, il est habituel de les étiqueter « mouvements de pensée patronaux » ou sensibilités patronales<sup>35</sup>. Certains sont historiquement

---

<sup>33</sup>*Si on faisait confiance aux entrepreneurs*, Manitoba, les Belles Lettres, 2010. Voir son entretien sur France Inter 23/10/2010. Il dit parcourir ainsi 500 à 600 000 kilomètres par an.

<sup>34</sup>Voir le *Dictionnaire historique*, précité sous la direction de JC. Daumas.

<sup>35</sup>Constance Georgy, « "Ne vous amassez pas de trésors sur la terre mais des trésors dans le ciel" . L'engagement patronal chrétien à travers l'exemple des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens de Paris », mémoire de M1, ENS-



liés au CNPF/MEDEF et figurent dans l'annuaire de la confédération sous l'étiquette de membres associés, ayant voix consultative à l'Assemblée générale: Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC)<sup>36</sup>, Entreprises à Taille Humaine Indépendantes et de Croissance (ETHIC), Femmes Chefs d'Entreprises et Managers<sup>37</sup>. D'autres sont référencés dans le même annuaire sous la rubrique « Organismes patronaux », parmi ceux-ci, certains sont des associations dites « périphériques » comme des maisons d'édition ou des centres de formation aux mandats patronaux, d'autres tels APM, initiée par Pierre Bellon (Association pour le progrès du management), l'Institut de l'Entreprise (IDEP) ou Rexecode sont des groupements qui produisent en effet des textes et des chiffres mais dont les dirigeants souhaitent se différencier des organisations patronales. L'APM « On n'est pas un club de pensée. Officiellement on est un organisme de formation ». L'IDEP, créé dans le prolongement du CNPF, se définit comme think tank indépendant du MEDEF et Rexecode, désormais Rexecode-COE, après sa fusion avec le service statistique de la CCIP se veut un producteur autonome de statistiques.

Au delà des organisations gardant un lien plus ou moins ténu avec le MEDEF, il existe un ensemble de groupes qui participent à la production de textes et d'évènements, sur et pour les entreprises, et dont les résultats circulent à des degrés divers dans les organisations centrales de l'espace patronal (surtout au sein du MEDEF et de ses fédérations) et dans les grandes entreprises. Il peut s'agir du Comité Richelieu, d'Entreprise et Progrès (E. et P.), de Croissance Plus ou de Parrainer la Croissance, pour ne parler que des plus actuels car

---

EHESS, 2009 et « Contribution à l'étude du patronat français : enquête auprès de ces entrepreneurs qui cherchent à se rendre « agréables à Dieu » au sein du mouvement des EDC », mémoire de M2, ENS-EHESS, 2010. Etienne Tabbagh, « L'Institut Montaigne. Contribution à une sociologie des *think tanks* », mémoire de M2, ENS-EHESS, 2009. Mickaël Ciccotelli, « Ressorts et dynamiques de l'action collective patronale : l'exemple de l'engagement dans la section parisienne du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) », mémoire de M1, ENS-EHESS, 2008 et « Contribution à l'étude des entrepreneurs de patronat : trente ans d'engagement au bureau national du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) », mémoire de M2, ENS-EHESS, 2009. Et l'article de M.Ciccotelli « L'espace des mouvements de pensée patronaux », à paraître. Je synthétise ci-dessous leurs contributions.

<sup>36</sup> Il existe, mais de manière très marginale une Union des patrons juifs de France et une association des entrepreneurs musulmans

<sup>37</sup> La liste comprend aussi l'Union des annonceurs, l'Association des Utilisateurs de transport de Fret, APAVE groupe, Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France, le Conseil Français des Investisseurs en Afrique et le Centre National des entreprises d'Insertion

subsistent encore des reliefs des mobilisations passées, désormais très résiduels, comme l’ALEPS<sup>38</sup> (Association pour la Liberté Economique et le Progrès social). Du côté des think tanks, l’Institut Montaigne, a été impulsé par Claude Bébéar, sur les modèles sur les modèles états-uniens et sur ceux de la Fondation saint Simon, et de l’Institut La Boétie dont il poursuit dans son nom même, la lignée. Il entend être totalement indépendant des organisations patronales, tout comme les laboratoires d’idées qui dépendent des entreprises pour leur fonctionnement l’Institut Turgot, la fondation Concorde, le Cercle de l’Industrie ou la Fondation Prometheus ou le Club des vigilants.

Il faudrait ajouter à cet ensemble les nombreuses associations regroupant les femmes chefs, dirigeantes et cadres d’entreprise<sup>39</sup>, qui entendent promouvoir leur intérêt (en terme féminin et non féministe) dans les mondes de l’entreprise et des organisations d’entrepreneurs certaines sont des « réseaux d’accompagnement », ou des « réseaux de type professionnel » ou des « clubs de sociabilité ». Il faut mentionner aussi les multiples groupements qui veulent mobiliser cadres et dirigeants issus de la « diversité »<sup>40</sup> (Africagora Business, Club Efficience, Association des managers de la diversité). Ces deux derniers groupes ont des activités très diversifiées; leurs membres sont parfois intéressés par un engagement dans les organisations professionnelles telles que le MEDEF.

L’adhésion, contrairement aux organisations syndicales patronales, est directe. C’est l’entreprise qui cotise dans certains cas (IM, IDEP), dans d’autres cas (CJD, EDC, APM) il s’agit du chef d’entreprise.

Ces organisations constitutives de l’espace patronal, si elle ne revendique aucune représentativité, -au contraire elles affichent leurs spécificités-, nous intéressent ici du fait de leurs productions qui circulent dans des espaces plus ou moins élargis (réservés à leurs seuls membres ou diffusés vers la presse et les décideurs politiques et économiques. Elles nous intéressent aussi parce que les producteurs qui y interagissent sont susceptibles d’investir après leur sortie du mouvement ou du laboratoire ou pendant leur engagement, dans les diverses fédérations et unions territoriales (plus rarement de la

---

<sup>38</sup> L’Institut d’Histoire sociale et l’Institut du Travail sont plus désormais des bibliothèques que des officines anti-communistes. Voir les travaux de F.Denord pour le passé de ces « instituts ».

<sup>39</sup> Sur ce point voir la thèse en cours de Marion Rabier.

<sup>40</sup> Voir la thèse en cours de Samina Mesgarzadeh.

CGPME) ou dans les instances nationales du MEDEF.

L'exemple le plus connu est le CJD, autrefois désigné comme « le poil à gratter » du MEDEF, qui est à l'origine de nombreux engagements en patronat pour un nombre non négligeable de ses membres. Les JD et anciens seraient 20 à 30 000 en France constituant une sorte d'aristocratie de l'engagement patronal, que l'on ne saurait trop exagérer faute d'avoir pu le mesurer au delà des cas les plus connus, Pierre Bellon, Georges Drouin, Bruno Lucas, Jacques Chaize, Thomas Chaudron.

Les chrétiens regroupés au sein d'EDC ont constitué longtemps les cadres du syndicalisme patronal. Yvon Chotard président du CFPC (Centre Français du Patronat Chrétien) -prédécesseur des EDC- de 1965 à 1970 a dirigé de 1972 à 1986 la commission sociale du CNPF. Si les EDC disent toujours être très présents dans les syndicats patronaux (70% lors de leur congrès de 2009)<sup>41</sup> leur présence collective y est bien moins visible et prégnante qu'auparavant.

Il n'est pas question ici de faire une étude exhaustive de ces groupes, mais de trouver quelques principes de classement qui permettent de les situer.

Le tableau suivant permet de les différencier du point de vue de leur taille et de leurs ressources. On notera que la plupart d'entre eux sont uniquement parisiens où se situent leur siège et leurs activités. Seuls le CJD, les EDC et les APM ont des groupes en province qui se réunissent régulièrement et c'est sans doute là le premier principe de différenciation. Un investissement régulier en temps, en disponibilité voire en argent est en effet demandé aux membres qui, pour l'être vraiment, doivent pratiquer ce que certains parmi eux dénomment comme militantisme, alors que la plupart veulent parler d'engagement. Le nombre et l'importance des engagements ne sont toutefois pas synonymes de visibilité et d'audience. Ce sont beaucoup plus les types d'entreprises et d'entrepreneurs adhérents qui font la différence quand il s'agit de mesurer la notoriété des uns et des autres.

Le second principe de classement oppose en effet les types d'entreprises et d'entrepreneurs présents dans ces groupes (très peu féminisés). Les cotisations mentionnées ci-dessus opposent des entreprises de taille petite et moyenne, patrimoniales, (surtout CJD)

---

<sup>41</sup> Cf. mémoire précité de C.Georgy.

aux entreprises multinationales cotisant à l'IDEP et à l'IM. Les autres groupements peuvent accueillir à la fois des adhérents individuels en général stabilisés économiquement et des très grandes entreprises mécènes (E et P., ETHIC). La petitesse de l'entreprise du point de vue du nombre de salariés peut cacher de fortes différences notamment pour les associations cooptant des entreprises en devenir rapide (Croissance Plus ou Comité Richelieu)

Le troisième principe de classement est de nature plus doctrinale, puisque, si tous se revendiquent de l'économie de marché, leurs nuances peuvent être importantes sur le plan de leur rapport au libéralisme : libéralisme responsable et performance globale au CJD, insistance sur l'exigence de la conciliation d'une éthique chrétienne dans la gestion entrepreneuriale aux EDC, échos affaiblis d'une approche dite réformatrice qui avait présidé à la fondation d'Entreprise et Progrès. A l'autre extrémité, l'Institut de l'entreprise et l'Institut Montaigne et ETHIC, avec des nuances, définissent un horizon souhaitable libéral qui passe par la réforme de l'Etat et par le desserrement des contraintes de tous ordres qui brident selon eux la compétitivité et l'attractivité du marché français.

Mais c'est peut-être le quatrième principe de différenciation qui permet de distinguer clairement les types de « mouvements de pensée » qui structurent cette partie de l'espace patronal. HP Kriesi avait présenté une typologie des organisations en croisant le degré de participation requis de la part des membres et le type d'orientation vers le groupe ou vers l'espace de publicisation de problèmes généraux.

On peut ainsi opposer les organisations dont les membres travaillent d'abord par eux-mêmes et pour eux-mêmes, en se livrant à des activités qui sont à elles-mêmes leur propre fin. Les sous-produits extérieurs de cette activité pouvant être peu visibles et l'orientation vers des espaces élargis de diffusion faible pour la plupart des membres. Les JD s'entraident à devenir des entrepreneurs dans des commissions d'auto-formation peu médiatisées voire initiatives, tout en recevant dans des déjeuners des conférenciers. La diffusion doctrinale des JD qui apparaissait primordiale surtout dans les années 1960-80 a décliné progressivement au profit d'un retour sur soi. Le soutien critique aux 35 heures a été sanctionné par de nombreux départs et les expérimentations pratiques d'innovations en entreprise

sont devenues résiduelles. Les APM apparaissent à certains comme le prolongement du CJD, après l'âge limite de 45 ans. Certains chrétiens membres d'EDC ont passés par CJD et/ou APM. Les APM consacrent une partie de leur activité à réfléchir sur « les techniques de management », sur le « développement personnel » et sur « l'environnement général de l'entreprise et du chef d'entreprise » : dans les assemblées générales, la revue de l'APM et les réunions, sont accueillis des chercheurs et communicants médiatiques ou des philosophes comme André Comte-Sponville, Michel Maffesolli ou Michel Serres.

A l'autre extrémité, des organisations peu nombreuses et peu ramifiées, fonctionnant sur le mode de l'invitation de personnalités économiques ou politiques à des déjeuners ou à des colloques et conduites par des dirigeants liés aux médias et prompts à user de leur réussite entrepreneuriale pour promouvoir leur club, -et/ou inversement – ont une résonance bien supérieure à leur activité militante ou doctrinale : ainsi en est-il d'ETHIC et de Croissance plus et plus récemment de Parrainer la Croissance. Leurs dirigeants sont sollicités sur les plateaux de télévision ou de radio, voire dans la presse écrite économique et dans le Figaro.

Le travail des deux principaux « Instituts » mentionnés ressortit d'autres méthodes puisqu'ils fonctionnent sous la forme de groupes de travail donnant lieu à la rédaction de rapports. Les effets exacts de leur prosélytisme sur la cristallisation d'un débat, sur l'agenda politique et sur les politiques publiques sont difficilement mesurables. Dirigés et portés par certains des plus grands dirigeants patronaux français et par les permanents qui travaillent à temps complet en leur sein, leur probabilité d'accès à la connaissance des décideurs est sans doute rien moins que négligeable. Resterait aussi à savoir comment ces textes, opuscules ou rapports peuvent infuser aussi au sein des organisations patronales et surtout du MEDEF.

Prudemment Michel Pébereau analyse ainsi cet impact :

« Nous diffusons nos rapports aux membres de l'Institut, bien sûr, et aux décideurs concernés par les sujets traités. On essaye d'y intéresser l'opinion par une conférence de presse, mais les retombées sont en général limitées. On en rend compte, d'une façon ou d'une autre, dans la revue Sociétal. Mais nous n'avons pas d'instrument de mesure de l'impact de nos travaux. Ce n'est pas facile »<sup>42</sup>.

Avant de souligner que sous sa présidence, l'IDEP s'est plus recentré

---

<sup>42</sup> Entretien relu par Michel Pébereau, siège de la BNP, 1<sup>o</sup> Mars 2011.

sur les problèmes de l'entreprise autour desquels les responsables et membres des comités exécutifs des très grandes entreprises sont amenés à réfléchir.<sup>43</sup>

Alors qu'à l'Institut Montaigne, ce sont les thèmes sociaux et sociétaux généraux qui sont abordés par déclinaison de rapports, d'Amicus et de notes aux formats et aux volumes différents. Et son ancien délégué général Philippe Manière, en professionnel du journalisme, entendait bien pour lui-même et ses contributeurs démontrer l'efficacité des investissements consentis :

« Moi, je considère qu'il y a trois mesures : d'abord ce que j'appelle l'épaisseur de la revue de presse. (...) Deuxième mesure c'est quand même les adhésions puisque les gens ne viennent nous donner leur bel et bon argent que s'ils pensent que c'est utile. (...) Et puis, troisième critère, pas idiot non plus, même probablement le plus pertinent, c'est la proportion de nos propositions qui passent dans le droit positif ou qui en tout cas, retiennent l'attention des pouvoirs publics. »<sup>44</sup>

C'est lors des campagnes présidentielles que leur contribution au chiffrage des programmes des principaux candidats a été le plus visible.

#### **4. Patronat « fiscal » et patronat « volontaire »<sup>45</sup>**

Dans son rapport qui prépare la refondation de l'organisation V.Scherrer expose cette distinction critique, reprise aussi au fil de certains de nos entretiens par cette boutade « les chambres de commerce étrangères ont des objectifs forts et des budgets faibles, en France c'est l'inverse ». Les chambres de commerce et d'industrie et les chambres de métiers et de l'artisanat ne sont en effet ni des syndicats, ni des associations, les deux formes juridiques que peuvent endosser les organisations professionnelles, ils sont des établissements publics. Ce ne sont pas des partenaires sociaux mais des organismes qui rendent des services aux entreprises et qui gèrent des équipements.

---

<sup>43</sup> Voir le projet Entreprise 2020.

<sup>44</sup> Entretien Philippe Manière par Etienne Tabbagh au siège de l'Institut Montaigne 23/10/2008. Philippe Manière, né en 1961, d'une mère sans profession puis correspondante locale du Bien Public de Dijon et d'un père postier qui, en passant des concours, accède à la direction adjointe des services de France Télécoms. Son père a été secrétaire général de la Fédération des PTT CFTC. Après l'ESSEC et une maîtrise de droit, il a été directeur général de l'Institut Montaigne de 2004 à 2009, après avoir été rédacteur en chef du Point puis de l'Expansion. Il a été remplacé par François Rachline, professeur à d'économie à l'IEP de Paris et consultant d'entreprises.

<sup>45</sup> Extrait du rapport Scherrer, « CNPF : Refondation ou déclin ? », multigraphié, Novembre 1997

Elles sont des gestionnaires, alors les organisations professionnelles sont des représentants et des co-productrices de normes (notamment dans le domaine social).

Pourtant, nous n'avons cessé de rencontrer ces structures, soit parce qu'elles étaient en voie de transformation, soit parce qu'elles servaient de repoussoir à certains de nos interlocuteurs, soit parce qu'elles nous apparaissaient incontournables sur le plan territorial, soit parce qu'elles avaient un espace sécant avec les trois principales confédérations patronales, puisque les élus consulaires sont pour la plupart d'entre eux élus sur listes présentées par les organisations patronales, et parce que, outre les élections prud'homales et les élections au RSI, les élections consulaires pouvaient être des tests de « représentativité démographique » pour les organisations patronales. « Les syndicats patronaux sont nos partis politiques » entendions-nous du côté des chambres de commerce, qui entendaient par là revendiquer une autonomie par rapport à leurs présumés mentors : « Le président de la CCIP n'est pas plus contrôlé par le MEDEF de Paris que ne l'est Delanoë par le PS de Paris ». De plus, localement, les élus consulaires peuvent être aussi des responsables territoriaux de l'une des trois confédérations.

Pourtant, la presse réserve peu de place aux organisations nationales qui portent la voix des chambres. Sur Factiva, Jean François Bernardin, président de l'ACFCI (2001-2011) a droit à 595 mentions depuis Mars 2001, date de son élection et l'ACFCI a eu droit à 998 mentions. Il est fait 272 fois mention d'Alain Griset depuis Janvier 2000, date de son élection à la tête de l'APCM et 494 pour l'APCM depuis cette même date<sup>46</sup>.

Le MEDEF est en relation presque exclusive avec les CCI, l'UPA avec les seules CMA, alors que la CGPME et certaines fédérations (comme la FFB notamment) peuvent s'intéresser aux deux structures.

Pour comprendre le fonctionnement des chambres, il faut les mettre en perspective avec, du côté politique l'Etat et les collectivités territoriales, et du côté syndical, les confédérations patronales qui sont complémentaires ou concurrentes au plan national et territorial. Mais il faut prendre en compte ce que les élus consulaires dénomment réseaux et la capacité qu'ont les structures faïtières de s'imposer

---

<sup>46</sup>Base Factiva, consultée le 22/2/2011, recherche effectuée sur le groupe presse France. APCMA ne donne que 29 références depuis 2006. Le sigle ayant été transformé récemment, l'appellation APCM est bien plus courante.

comme « tête de réseau », avec et contre certaines chambres, notamment parisiennes.

L'APCMA<sup>47</sup> se donne comme un « porte-parole de l'artisanat » et elle conseille le gouvernement sur les sujets généraux de l'artisanat. Son président parle d'un « devoir de représentation » de la part de l'APCMA. Depuis plusieurs années, ces chambres et sa « tête de réseau » ont été l'objet d'attaques d'adversaires souhaitant, pour certains les supprimer et pour d'autres les réformer. Le rapport Attali allait dans le sens de la suppression, mais, un efficace entregent a fait gérer le dossier au plus haut niveau et les parlementaires ont voté une réforme qui avait été élaborée en interne. Certains dirigeants de l'UPA, notamment à la CAPEB, ne souhaitaient pas et ne souhaitent pas le renforcement central de l'APCMA et ressentent une certaine concurrence des chambres :

« Les chambres de métiers, voilà... un élément... qui est ambigu pour nous, parce que c'est à la fois un organisme d'Etat, avec des missions régaliennes et qui aujourd'hui sur le terrain - moi je parle en tant qu'artisan-, a du mal à faire son boulot et parfois vient faire celui, le boulot, des organisations professionnelles...[...] Elles n'ont pas une mission de représentativité, les chambres de métiers, elles ne sont pas partenaire social, elles ne sont pas dans le code du travail, elles ne sont pas à ce niveau-là, donc chacun sa place, nous aimerions qu'elles soient à leur place et puis nous à la nôtre... »<sup>48</sup>

L'une des pièces importantes de l'argumentaire a été non seulement la mise en avant des services rendus mais aussi la nécessité de préserver l'existence d'un corps représentant l'artisan et évitant « l'extrémisme dans les rues ».

« Les textes d'avant les années 70, avant que l'on ne soit structuré ont toujours été faits par les grands groupes, pour les grands groupes, et nous on les subissait. (..) On peut trouver tous les défauts que l'on veut aux organisations, mais regardons bien l'essentiel, dans un pays démocratique les corps intermédiaires, si ils n'existent pas, vous avez la Tunisie, vous avez l'Egypte, vous avez la rue, quand il n'y a pas de représentation intermédiaire »<sup>49</sup>.

La Réforme générale des politiques publiques (RGPP) a été l'occasion, comme pour les chambres de commerce et d'industrie, d'un débat sur leur utilité et sur le toilettage plus ou moins profond auquel il s'agissait de les contraindre, et dans lequel il s'agissait de les accompagner. Cela s'est traduit par la suppression de plusieurs chambres bi-départementales, et par une RGPP décidée en interne et votée par 94% des élus des chambres de métiers.

Il s'agit désormais d'homogénéiser les pratiques par une « offre

---

<sup>47</sup>Sur les textes régissant les chambres de métiers voir <http://www.pme.gouv.fr/consulaire/pmecm.php>.

<sup>48</sup>Elu national CAPEB, entretien réalisé par Marion Rabier et Baptiste Giraud, 2010.

<sup>49</sup>Elu national chambre de métiers, entretien, au siège de l'APCMA, 10 Février 2011.



globale » ou une « plate-forme » de services. Chaque chambre propose aux artisans une palette de prestations (69 minimum et d'autres au choix des chambres) dans le domaine juridique, économique, direction et gestion de l'entreprise, formation des salariés et des artisans, pour accompagner les entreprises. Et, au delà, de penser à des synergies voire à des rapprochements (certains suggèrent à long terme de créer des chambres uniques de l'économie), entre les CCI et les CMA.

L'APCM avait aussi par elle-même accompli sa transformation en relançant ses activités de défense de l'entreprise artisanale et ses activités de communication et en développant une présence qui puisse l'imposer comme la tête de réseau des chambres de métiers. Un logo commun et une charte graphique contraignante se sont imposés dans l'ensemble des chambres depuis le décret de 2003 ; les chambres s'appellent « de métiers et de l'artisanat » et la campagne de promotion de l'artisanat a été ainsi utilisée pour renforcer la visibilité des chambres et construire l'artisanat comme homogène du fait des types d'investissements matériels et immatériels requis :

« Vous ajoutez à cela l'homogénéité de taille, et vous avez donc une population extrêmement homogène et ce qui fait pour moi l'intérêt des chambres de métiers par rapport à d'autres structures, c'est justement cette homogénéité, comme on a un public homogène, il est beaucoup plus facile de faire une politique favorable à ces entreprises, elles ont à peu près les mêmes problèmes, qui sont les externalisations parce qu'elles n'ont pas la taille suffisante pour gérer un certain nombre de structures d'activités, les activités comptables, la quasi-totalité des entreprises artisanales ont une comptabilité externalisée, la quasi-totalité ont un service juridique externalisé, la quasi-totalité ont un service fiscal externalisé... »<sup>50</sup>

Cette homogénéité revendiquée est renforcée par l'existence syndicale de groupes professionnels historiquement typés :

« C'est que, l'organisation professionnelle de l'artisanat, elle est fondée sur des groupes professionnels... Les boulangers, les charcutiers, les taxis, les charpentiers, les plombiers-chauffagistes, les..., ils sont fondés sur un regroupement qui n'est pas un regroupement syndical mais un regroupement professionnel et ces regroupements professionnels sont regroupés en fédérations professionnelles qui elles-mêmes ont adhéré à un syndicat... »<sup>51</sup>

Il existe 97 chambres départementales (une chambre unique pour toute l'Alsace<sup>52</sup>, 26 chambres régionales. L'ensemble compte 11 000 collaborateurs (la plupart étant des formateurs et des techniciens) dont 130 à Paris et un budget consolidé (de manière artificielle) de 780

---

<sup>50</sup>Responsable permanent chambre de métiers, entretien, 2011.

<sup>51</sup>Ibidem.

<sup>52</sup>En Alsace on doit adhérer dans certains métiers (hors services) à la corporation pour pouvoir exercer son métier. Il n'y a pas de limite de taille. La corporation, elle, adhère à la chambre de métiers.

millions d'euros<sup>53</sup>, dont 16 millions vont au national. Avant 2004, chaque chambre départementale percevait le versement des ressortissants et reversait (peu ou pas) à la chambre régionale et finançait le national. Donc l'APCM était dans une position contrainte. Depuis la loi de finances 2004, la contribution est divisée en 3 (départemental 101 euros, régional 9 euros, national, 15 euros)<sup>54</sup>. Actuellement, il n'y a plus que 2 niveaux de prélèvements. C'est le niveau régional qui désormais répartit aux échelons départementaux. Les chambres locales sont des établissements publics indépendants, désormais régionaux (avec des sections départementales comme en Bourgogne) mais les entités départementales peuvent encore se maintenir (en Midi-Pyrénées).

L'articulation des chambres de commerce et des chambres de métiers avec leurs syndicats respectifs est dissemblable :

« Le gros problème, outre le fait qu'elles ont une population très diversifiée au point de vue taille, elles ont aussi des populations très diversifiées en termes d'intérêts, nous on n'a que des manufacturiers qui produisent sur place, eux, ils ont à la fois des manufacturiers qui produisent sur place et puis des mecs qui achètent des trucs en Chine, pour les vendre à bas prix et casser le commerce local (...) Nous on est dans un dispositif où l'UPA nationale a besoin des chambres de métiers, même si je sais que la CAPEB dit pis que pendre des chambres de métiers parce que, évidemment, il y a quand même à un moment ou à un autre, un problème de concurrence entre réseaux, pour la formation, pour les prestations, pour l'image et caetera »<sup>55</sup>

La stabilité du président de l'APCMA<sup>56</sup> et l'implantation de son ancien directeur général dans le monde politique ont sans doute considérablement renforcé ce centre et étendu le périmètre d'action de l'Assemblée parisienne, à l'égard des chambres locales, de l'UPA et des pouvoirs politiques. De plus Alain Griset, président de l'APCM, a gardé ses mandats locaux et nationaux au plan syndical, et siège dans les instances dirigeantes de l'UPA, dont il peut être un potentiel président... en 2019.

La transformation des chambres de commerce<sup>57</sup> a été plus

---

<sup>53</sup>La moitié est consacrée à la formation.

<sup>54</sup>Chaque artisan paye ainsi 125 euros plus 11 euros pour le FNPCA, plus une cotisation pour la formation, plus un taux complémentaire départemental. Cet impôt est le même pour tous les artisans sauf un droit additionnel assis sur la cotisation économique territoriale, sur la foncière. Sur la feuille d'imposition, ce versement apparaît sous la rubrique « Taxes pour frais de chambres de métiers et de l'artisanat ». La structure tripartite, FNPCA, peut amener des frictions entre l'UPA et l'APCMA.

<sup>55</sup>Ibidem.

<sup>56</sup>Il a d'abord été élu à la présidence de l'APCM contre l'UPA. Désormais, tous les membres du bureau de l'APCM sont des dirigeants de l'UPA. Pierre Martin, président de la CNAMS et ancien président de l'UPA en est le vice-président. La CGPME détient 13 chambres locales mais ne participe pas au bureau national.

<sup>57</sup> Pour les textes régissant les chambres, voir <http://www.pme.gouv.fr/consulaire/pmecci.php> et, pour une

complexe. Il s'agit aussi d'un « réseau » plus important puisqu'il compte 33 000 collaborateurs et 5 150 chefs d'entreprise élus répartis sur 148 chambres locales (mais de nombreuses fusions sont en cours) et 22 chambres régionales avec un organisme faîtière de 180 permanents. Le budget consolidé des chambres est de près de 4,1 milliards d'euros et l'ACFCI dispose de 30 millions (presque autant que le budget du siège du MEDEF) pour son fonctionnement. Les ressources des chambres ont été modifiées après la suppression de la taxe professionnelle. Toujours fixées par l'article 1600 du Code général des impôts, qui prévoit que leurs ressources proviennent d'une « taxe additionnelle à la cotisation foncière des entreprises » et d'une « taxe additionnelle à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises ».

Les chambres de commerce sont dirigées par des chefs d'entreprise élus ; mais les cadres de grandes entreprises sont cooptés comme membres associés, car leur élection est problématique. En effet, soit leurs entreprises ne sont pas intéressées, soit ces dirigeants salariés sont insuffisamment territorialisés pour être reconnus et pour avoir une stabilité probable dans le lieu où ils exercent leurs fonctions, temporairement. Auparavant nommés par le préfet sur proposition de l'Assemblée, actuellement ils sont cooptés directement par la chambre. Ils ne votent pas le budget et ne peuvent être ni trésorier ni président, mais dans nombre de chambres, les membres associés sont des membres comme les autres. Ils peuvent être jusqu'à 50% du nombre des membres titulaires.

Ces chambres « monuments historiques », comme certains les nomment, étaient encore plus contestées au sein du champ politique parisien et par une partie du grand patronat, qui fréquente plus l'international que les entreprises territorialisées. « On n'apprend pas ce qu'est une chambre de commerce à Neuilly, c'est en province qu'on comprend ce qu'est une CCI »<sup>58</sup>.

En effet, parmi les raisons d'être des CCI, la gestion d'équipements, portuaires ou aéroportuaires, a pu être déniée et de nouvelles formes de gestion ont été inventées récemment, avec parfois la participation de la CCI locale, comme pour l'aéroport de Beauvais. La place prise par les CCI dans les filières d'enseignement supérieur peut, pour

---

approche institutionnelle, voir les travaux d'A.P. Nouvion.

<sup>58</sup>Elu national CCI, entretien, 2010.

certain, empêcher de développer un véritable enseignement supérieur privé. D'aucuns aussi se plaignaient de la prolifération des petites écoles de commerce (plus de 200 actuellement en France) produit de volontés locales croisées d'élus locaux et de notables consulaires.

A tout le moins, les réformateurs<sup>59</sup> des CCI proposaient de rationaliser le nombre de chambres en faisant fusionner des structures qui avaient essaimé sur le territoire, sans plan déterminé et selon des logiques plurielles, depuis la refondation de la Chambre de Commerce de Paris en 1803. Plus généralement une partie du patronat<sup>60</sup> condamne ce « patronat d'Etat notabilisé », ce « patronat endormi », vestige des banquets de l'autre siècle, du point d'honneur protocolaire et de la course aux décorations. Alors que les dirigeants des chambres plaident pour cette sorte de service public de l'entreprise, outil de gestion du territoire. Prenant l'exemple de la gestion d'un aéroport, son ancien porte-parole déclare :

« C'est toute la difficulté de la gestion des systèmes publics, c'est qu'on a le même besoin de rentabilité et d'efficacité mais les critères d'efficacité ne sont pas les mêmes. L'équilibre entre la rentabilité et l'aménagement du territoire est une opération complexe, [...] on est un objet biface, un ornithorynque juridique, c'est Raffarin qui disait la qualité des chambres, alors, on peut estimer que c'est un défaut, c'est que ce sont les seules qui parlent en même temps de l'entreprise et de l'intérêt général, et je pense que c'est la caractéristique profonde des chambres de commerce, c'est la réunion des entreprises dans l'intérêt général des entreprises et des territoires dans lesquels elles ont situées. Sauf que le critère de gestion<sup>61</sup> de l'argent public est plus compliqué que celui de l'argent privé. C'est assez simple une entreprise, il faut qu'il rentre plus d'argent qu'il n'en sort, et si possible de façon croissante et durable. [...] Et les chefs d'entreprise qui rentrent dans les chambres de commerce y arrivent parfois avec une idée de productivisme simple [...] : « ça vaut combien pour le pays de développer la création d'entreprises, ça vaut combien de développer les exportations ? » »<sup>62</sup>

Par ailleurs, les organisations patronales pouvaient être perçues comme des tenants de la lutte des classes, alors que les CCI se donnaient comme présentant et représentant les entreprises de façon plus « neutre », au nom de cet intérêt général hybride.

Dans nos entretiens, nous avons pu retrouver chez un même locuteur des condamnations générales concernant la nécessaire

---

<sup>59</sup>La question de la réforme est à l'ordre du jour depuis de nombreuses années, après les premières lois de décentralisation. Dans les années 90, deux rapports très critiques ont été rédigés sous la direction d'Alain Girolami (1994) et de Jean-Baptiste de Foucauld (1999).

<sup>60</sup>*La revue des entreprises*, organe du MEDEF de Mai 2000 publie un dossier sur les CCI intitulé « Portrait d'une mal aimée ». Mais d'actuels dirigeants des chambres parlent rétrospectivement de quelque chose « d'institutionnalisé », « d'embourgeoisé », « de notabilisé », « d'encroûté ».

<sup>61</sup>Les chambres de commerce ont des commissaires aux comptes, leurs comptes sont vérifiés par la Cour des Comptes et elles sont placées sous la tutelle du préfet.

<sup>62</sup>Jean François Bernardin, président de l'ACFCI, entretien à son domicile, 13 Mars 2009.

indépendance du patronat organisé à l'égard de l'Etat et, dans le même temps un plaidoyer, lorsqu'il s'agissait de tel territoire en faveur des services indispensables rendus par les CCI.

Il s'agit d'un autre recrutement dans les hiérarchies patronales, que l'on peut mettre en parallèle avec les élus politiques locaux (avec lesquels ils entretiennent des relations proches et cordiales au delà des clivages politiques); comme Patrick Le Lidec<sup>63</sup> l'a montré en travaillant sur ces associations et réseaux d'élus et sur cette étrange constitution cachée qui se superpose à la constitution et à la vie politique nationale française. Comme dans toutes les positions de représentation externes aux organisations patronales, les titulaires de ces positions, au profil patronal particulier, ont été amenés à les « occuper » dans tous les sens du terme, et à en gérer les retombées potentielles (notoriété, possible filière vers une reconnaissance politique locale, gratifications économiques et honorifiques).

L'argumentaire public et privé des porte-parole nationaux va dans ce sens puisque les chambres se sont intitulées « collectivités territoriales des entreprises » et, disent-ils, il aurait été judicieux, de les faire figurer ainsi, comme les autres collectivités territoriales, dans le texte même de la constitution.

Cette réforme a donc été aussi plus complexe car la structure est plus imposante. Les chambres de commerce n'ont pas le socle commun qui homogénéise et mutualise les pratiques, elle n'a pas le même rapport à l'égard des chambres locales que l'APCMA qui dispose d'un financement autonome et d'une mutualisation des services. Et Paris n'a pas le même poids dans les deux structures, d'un côté la CCIP qui est un Etat dans l'Etat, assez loin de son territoire avec 30% de l'ensemble, (qui a des moyens plus importants que l'ACFCI, et 3 000 collaborateurs<sup>64</sup>) et de l'autre une petite chambre des métiers parisienne dont le siège est rue de Reuilly (80 personnes pour 35 000 ressortissants)<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> Par exemple sa thèse, (2001) « Les maires dans la République. L'association des maires de France, élément constitutif des régimes politiques français depuis 1907 » et (2007), « Le jeu du compromis. L'Etat et les collectivités territoriales dans la décentralisation en France », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 121-122. Pour un court résumé voir M. Offerlé, *Sociologie de la vie politique française*, La Découverte, 2004.

<sup>64</sup>Dont de nombreux enseignants...

<sup>65</sup>Du fait de l'activité de services et du regroupement régional des chambres, les chambres régionales qui ont des centres de formation développés ont des budgets plus importants que l'APCM, structure essentiellement politique : la chambre du Nord Pas de Calais gère un budget de 45 millions avec 700 collaborateurs (6 000 apprentis).

Chaque chambre connaît des tensions car la cohabitation des grandes enseignes et du petit commerce, de la petite et de la grande entreprise, malgré les subtilités de la pesée électorale complexe qui préside à la répartition des sièges n'est pas toujours simple à gérer.

De plus, toute opération de « rationalisation » (suppression de structures et régionalisation) entraîne des protestations des petites chambres et toute opération de renforcement de la visibilité et de la prise de parole de la « tête de réseau » parisien, qui s'est affirmée progressivement depuis la fin des années 90, induit des frictions qui se sont manifestées par des positions particulières voire par des contacts parallèles avec les législateurs et les élus locaux pour faire modifier une réforme qui n'a pas été consensuelle comme dans les chambres de métiers.

Au bout de plusieurs années de débats internes et parlementaires, les CCI ont donc été maintenues et réformées. La structure a été régionalisée, les dépenses globales ont été réduites. Par ailleurs, une réflexion a été menée sur l'harmonisation des prestations susceptibles d'être offertes par les chambres et sur les priorités vers lesquelles orienter l'activité de ces structures qualifiées par un président soucieux de relégitimer une institution, définie par ses porte-parole comme « d'auto-organisation des entreprises pour se rendre des services ». D'où une insistance revendiquée pour que les missions des chambres ne soient pas toutes inscrites dans la loi, ce qui permet tout à la fois de plaider pour la modernité et l'évolution, et de préserver, dans le domaine de la gestion des équipements<sup>66</sup> et de la formation<sup>67</sup>, secteurs contestés ou menacés, des marges de manœuvre.

La réforme du côté des CCI a été menée dans une double direction. D'abord il s'est agi, pour les dirigeants de l'institution de préserver ce nouveau « cœur de métier » qui est l'aide à la création d'entreprises et le développement économique des territoires.

La structure centrale s'est d'autre part progressivement émancipée de la tutelle de la chambre de Paris où elle était hébergée. Depuis le début des années 2000, la pérennité de Jean-François Bernardin à la tête de l'ACFCI a renforcé le poids du centre. Ensuite l'ACFCI a également

---

<sup>66</sup> Notamment 121 ports, 91 aéroports, 128 zones d'activité, 29 palais des congrès, 2 ponts, 65 pépinières d'entreprises. Document interne ACFCI, Novembre 2010.

<sup>67</sup> 100 000 apprentis formés dans 150 CFA, 100 000 élèves en formation supérieure, 400 000 personnes en formation continue. Document interne ACFCI, 2010.

depuis plusieurs années prétendu développer ses prises de position non seulement sur la question de leur propre statut, mais plus généralement pour la représentation entreprises : « nous devons récupérer le ministère de la parole, mais pas sur le champ des partenaires sociaux » en exprimant ce qu'elles ont à dire sur les textes de loi.

Cette parole reste encore peu audible et attire peu l'attention de l'exécutif. C'est plutôt du côté des parlementaires, plus liés et intéressés par les questions territoriales, que la voix de l'ACFCI peut porter. Une université d'été qui se tient à la fin de l'été n'a sans doute pas l'écho de celle du MEDEF, bien qu'elle revendique plus de débats de fond et moins de communication événementielle par rapport à son homologue. Ses annuels trophées du commerce (prix attribués à des commerçants venus de toute la France) ont pris ces dernières années plus d'importance du point de vue du public mobilisé, des petits chefs d'entreprise.

Il n'est pas sûr que ce rééquilibrage soit bien admis par les autres organisations patronales. La CGPME a soutenu la réforme, nombre de ses membres au plan local et au plan national sont membres des instances des CCI. Il n'est pas sûr que sa direction souhaite que l'ACFCI développe son périmètre d'intervention. Quant au MEDEF<sup>68</sup>, les relations que sa présidente entretient avec les CCI sont très espacées et les positions des chambres, vu leur nature hybride et vu leur rapport au territoire, peuvent diverger par exemple sur la question de la taxe professionnelle, ou plus généralement sur l'indépendance à l'égard de l'Etat que revendique le MEDEF. Laurence Parisot s'est bien rendue à la clôture des Etats Généraux des Chambres le 9 Décembre 2008, organisés sous forme d'événement – mais plus « retenu » que les manifestations du MEDEF du début de la présidence Parisot – et a pris la parole dans le débat à la fois pour recadrer le président de la CGPME, également présent, et pour approuver la réforme la mission des chambres – le guichet unique et la mission de service public économique – important mais délimité.

Mais cette autre voix des entreprises n'est pas encore performative, malgré cette revendication de prise de parole:

---

<sup>68</sup> Les dirigeants du MEDEF ont parfois tenté de peser sur l'élection du président de l'ACFCI et ont tenté de faire passer les chambres sous leur contrôle, en les pensant comme « mandat du MEDEF », sans beaucoup de succès.

« Le pouvoir politique, il écoute les sportifs, il écoute les artistes, mais quand il s'agit d'économie il a tendance à dire « C'est trop sérieux pour que les chefs d'entreprise donnent leur opinion », non ! Il n'y a que nous qui savons comment se développent les entreprises, et moi je suis une voix à côté du MEDEF et de la CGPME, et je pense que cette voix n'est pas suffisamment écoutée, parce que les chambres ont été laissées dériver, simplement, d'ailleurs toutes ... toi tu gères tes trucs et pour les autres tu me laisses faire... Moi je ne suis pas qu'un simple organisme de gestion, donc, quand vous réunissez les entreprises d'un territoire, vous pouvez parler, on a des entreprises, quelque part, vous pouvez parler, au niveau national et lorsque ça rassemble les expériences de nos régions... »<sup>69</sup>.

Si l'on va un peu plus loin vers les marges de l'espace, dans cet hinterland peu exploré des organisations patronales, on trouvera des clubs de sociabilité patronaux déjà mentionnés, mais aussi une multitude de « réseaux », d'initiatives collectives parfois rattachées à des organisations nationales qui, avec le soutien de mécènes de grandes entreprises peuvent les aider dans ce « militantisme économique » très diversifié qui peut aussi prendre appui sur les organismes consulaires et être aidés par les pouvoirs publics : aides à la création d'entreprise à la reprise d'entreprise, développement territorial, déploiement d'une technique, croissance du numérique. Comme dans les autres groupements où, sauf exceptions, on fait des affaires, on rencontre des clients et des acheteurs, mais on entend aussi développer pour soi et avec d'autres, voire pour d'autres. Entreprendre, Entreprises et Cités, Retis, 2° Chance, Pacte PME ou CNEI. Ces organisations nationales et locales attirent des dirigeants d'entreprise qui soit se limitent dans ce type d'investissements, soit peuvent se mobiliser dans d'autres parties de l'espace patronal.

De la même manière, des organismes de gestion (paritaire ou non) peuvent aussi constituer un hinterland important pour certaines fédérations professionnelles parmi les plus puissantes. On pense notamment à la métallurgie et au bâtiment. Si la plupart des salariés de ces organismes sont purement et simplement des salariés, leurs dirigeants, salariés ou non, peuvent accomplir une carrière au sein de cette nébuleuse d'organisations, dépendant indirectement de la fédération. Pour prendre l'exemple du bâtiment, Pro-BTP, la caisse des congés payés du bâtiment sont autonomes mais dans la périphérie de la maison-mère.

Les organismes paritaires collecteurs agréés, les OPCA, ont été restructurés ces dernières années pour qu'il n'y ait pas d'OPCA

---

<sup>69</sup>Jean-François Bernardin, entretien au siège de l'ACFCI, 15 Novembre 2010.



collectant moins de 100 millions d'euros. Une bataille discrète mais importante s'est jouée entre fédérations patronales pour initier des regroupements. L'AGEFOS-PME, qui était déjà une structure imposante a été encore renforcée par l'adhésion de petites OPCA. Du côté patronal, seule la CGPME y siège. Régulièrement dans la presse, et parfois aussi dans nos entretiens, les liens entre l'OPCA AGEFOS et la CGPME sont interrogés sur un mode plein de sous-entendus.

Selon un ancien dirigeant de fédération du MEDEF, partisan d'organisations patronales ayant pour interlocuteur le marché et non l'Etat, un certain nombre de fédérations auraient ainsi une assise trop large :

« Vous mettez vos hommes partout en place, dans tous les différents organismes, vous mettez en place des structures d'influence, alors que vous allez trouver dans la formation, dans des organismes techniques, que vous allez trouver dans des organismes de prévoyance retraite etc. (...) Beaucoup de ces fédérations restent sur cette même logique, à savoir gestion d'un tas d'appareils voisins, parfois des tuyauteries aspirantes qui permettent de nourrir la structure, personne n'y trouve à dire. »<sup>70</sup>

On aura donc compris que si le MEDEF, et sa voix, qui porte la parole habilitée des entreprises et de leurs chefs est bien centrale, cette prise de parole est concurrencée de multiples côtés par des organisations qui lui reconnaissent et lui dénie, dans le même mouvement, la prétention qu'a le MEDEF de représenter TOUTES les entreprises.

On aura aussi compris que loin d'être un univers social régi par les seules règles de la concurrence individuelle et de l'isolement, le monde patronal est aussi structuré par une multitude d'organisations, auxquelles n'accèdent pas toutefois de manière identique et égalitaire l'ensemble de ses membres.

#### **Encadré n°1 : Défendre et promouvoir « l'entreprise sociale » par Caroline Frau**

A côté de l'entreprise artisanale, de la PME et de l'entreprise libérale, le Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale (CEGES) cherche à représenter et à faire reconnaître les spécificités de « l'entreprise sociale ».

Créé en 2001 par la transformation du Comité nationale de liaison des activités mutualistes coopératives et associatives (créé, quant à lui, en 1970), le CEGES rassemble les organisations nationales des entreprises et organisations aux statuts juridiques spécifiques (associatifs, coopératifs, mutualistes, fondations) dont les particularités, notamment, sont de

<sup>70</sup> Entretien, ancien permanent national MEDEF, au siège de son entreprise, 12 Juillet 2010

« construire un modèle économique durable accompagné d'un projet social privilégiant la personne sur le capital ». La bannière de l'économie sociale englobe un secteur aux contours flous, qui représenterait 230 000 « entreprises sociales » employant près de 2,3 millions de personnes et produisant plus de 15% du PIB (350 MD d'euros). Cette structure faïtière est composée d'une dizaine de confédérations, réparties en 4 collèges : les organisations représentant les associations, coopératives, fondations et mutuelles ; les groupements patronaux de l'économie sociale, représentés par le GEMA (mutuelles d'assurances), l'UNIFED (secteur sanitaire et social) et l'USGERES (employeurs de l'économie sociale) ; les chambres régionales de l'économie sociales ; et enfin des mouvements thématiques (associations en lien avec l'Education Nationale, les jeunes dirigeants de l'économie sociale...). Depuis juin 2010, les statuts du CEGES ont été modifiés, et les entreprises de l'économie sociale peuvent désormais adhérer directement<sup>71</sup>.

Dotée d'un budget de 600 000 euros, provenant essentiellement des cotisations de ses membres, et de 5 permanents, cette petite structure<sup>72</sup> connaît des difficultés pour rassembler et représenter l'économie sociale. En interne, elle est traversée par des intérêts parfois divergents entre les secteurs représentés (secteur de l'animation socioculturelle, secteur sanitaire et social, secteur bancaire et des assurances) et les structures représentées (des entreprises stricto sensu aux associations employeurs qui peuvent bénéficier de délégation de service public).

Le CEGES cherche donc à rassembler autour d'un dénominateur commun, celui de « l'entreprise autrement », c'est-à-dire une entreprise qui aurait des valeurs et des principes spécifiques (« gestion démocratique », « redistribution équitable des excédents et absence d'enrichissement individuel », « utilité sociale ou collective du projet. »). Mais les difficultés se retrouvent aussi en externe, pour imposer cette identité de « patron social » : les employeurs de l'économie sociale sont-ils des « patrons comme les autres ? »<sup>73</sup>, demandaient ainsi Hélène Michel et Laurent Willemez à l'occasion des résultats des élections prud'homales. Les représentants des employeurs de l'économie sociale voient dans leur secteur et leur démarche une « complémentarité » avec les employeurs du « capitalisme standard » et reconnaissent pouvoir avoir des préoccupations similaires (en terme de gouvernance d'entreprise, de gestion des ressources humaines...)<sup>74</sup>. Ils ont donc « des choses à se dire ». Certains de leurs adhérents cotisent d'ailleurs à une fédération de l'économie sociale parallèlement à la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) et/ou à la Fédération bancaire française (FBF). Il ne s'agit donc pas de remettre en cause le système de l'entreprise libérale, mais de faire entendre une voix complémentaire, qui peut avoir des propositions différentes. Le CEGES ne propose pas de « services » à ses adhérents, sa principale mission résidant dans des activités de lobbying et de lieu de réflexion (au travers du Club de l'économie sociale, qui propose des rendez-vous périodiques à une cinquantaine de membres, autour d'un invité, pour discuter sur des thèmes qui touchent le secteur). Et le principal « dossier » du CEGES, depuis 2008, est celui de la reconnaissance d'une représentativité interprofessionnelle, pour siéger dans certaines instances (CNNC...) et étendre les accords signés par ses membres (le premier accord signé dans ce secteur date de 2006). (Sur ce point voir infra)

Sources : site Internet, entretiens, documentation interne

<sup>71</sup> Les entreprises qui adhèrent directement au CEGES sont : la Caisse d'épargne, Chèque déjeuner, MACIF, MAIF et MATMUT (2011).

<sup>72</sup> Le CEGES a ainsi un budget en propre inférieur et moins de permanents que l'USGERES qu'elle chapeaute (700 000 euros et 7 permanents).

<sup>73</sup> H. Michel, L. Willemez, « Les employeurs de l'économie sociale : des patrons comme les autres ? Une enquête aux prud'hommes », *Savoir/Agir*, n°10, déc. 2009.

<sup>74</sup> Représentant national, permanent, entretien, 2011, L. Willemez et M. Rabier.

## Encadré n°2 : Les mouvements de défense des commerçants et artisans par Caroline Frau

Si le répertoire d'action des organisations patronales est principalement non-contestataire, des mobilisations violentes émergent périodiquement du côté des petits patrons du commerce et de l'artisanat. De l'UDCA de Pierre Poujade à la CDCAE de Christian Poucet, en passant par le CID-UNATI de Gérard Nicoud, ces mouvements de contestation de l'Etat fiscal et social et de défense des « petits » ont connu une certaine notoriété pendant des périodes courtes et ont durablement marqué l'identité sociale de ce groupe. Stigmatisés comme appartenant à la classe moyenne en déclin, les commerçants et artisans sont couramment désignés comme « poujadistes »<sup>75</sup>. Un bref retour sur ces organisations permet de montrer que la radicalité des modes d'action de ces acteurs n'a rien d'intrinsèque au groupe mais qu'elle se crée dans des contextes particuliers dans lesquels la concurrence des organisations, les ressources mobilisées par de nouveaux entrants et les contraintes situationnelles rendent possible cette forme d'engagement.

Pour Stanley Hoffmann, les origines de la révolte des commerçants qui débute en 1953 sont avant tout économiques (appauvrissement des commerçants, déclin de la clientèle des petits commerces par l'exode rural, concurrence des grandes surfaces) et fiscales (hausse de la pression fiscale, renforcement des méthodes de contrôle et des sanctions)<sup>76</sup>. C'est autour de Pierre Poujade, libraire-papetier à Saint Céré dans le Lot, que se crée l'Union de défense des commerçants et des artisans (UDCA), en réaction aux contrôles fiscaux auxquels sont soumis les indépendants. Si Pierre Poujade arrive à mobiliser des acteurs dans des régions jusque là désertées par le syndicalisme patronal (régions rurales du Centre et du Midi), il reçoit également un temps le soutien des communistes et de leurs organisations professionnelles<sup>77</sup>. Le savoir faire de ces militants permet de déployer une stratégie d'expansion du mouvement, reposant sur trois techniques : déplacement massif des commerçants acquis vers les réunions tenues chez les commerçants réticents ; conquête des villes par des réunions de quartier.

Dans un premier temps l'action violente du mouvement se structure autour de l'opposition aux contrôles fiscaux et aux ventes après saisies. Toutefois les réactions répressives de l'Etat incitent l'union à durcir le mouvement –notamment avec la grève de l'impôt- et à s'investir dans la sphère politique. Le répertoire d'action usité et l'image publique du mouvement se transforment alors et jouent sur les adhésions, les sorties et les dissidences. En 1955, la rupture est consommée avec le PCF et le mouvement prend un nouveau tournant en se transformant en formation politique. Développant une position antiparlementariste, remettant en cause la Quatrième République, l'UDCA se rapproche de la droite contestataire après les élections de 1956 et se lie peu à peu à l'extrême droite, dans la mouvance de l'Algérie Française. Petit à petit, les membres les plus à gauche de l'échiquier politique disparaissent au profit de nouveaux adhérents, ancrés à droite. Le durcissement progressif du mouvement fait fondre les effectifs pour ne conserver, après 1958, que les militants les plus actifs. En parallèle, le passage en politique est un échec comme l'explique Annie Collovald : « Déstructurée, impuissante à se doter d'une configuration proprement politique, l'UDCA s'avère inapte tout à la fois à délivrer les ressources politiques et

<sup>75</sup> Sur cet anathème, A. Collovald, « Histoire d'un mot de passe : le poujadisme », in *Genèses*, n°3, mars 1991, pp.97-119.

<sup>76</sup> S. Hoffmann, *Le mouvement Poujade*, Armand Colin et Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1956, 417p.

<sup>77</sup> R. Souillac, *Le mouvement Poujade. De la défense professionnelle au populisme nationaliste (1953-1962)*, Les presses de sciences po, Paris, 2007, 415p.

idéologiques nécessaires à une implantation efficace dans le champ du pouvoir et à perdurer pour servir de base de repli à ceux qui seront refoulés par le système électif<sup>78</sup>».

L'organisation syndicale conserve toutefois des adhérents et des sections locales, peu actives. Parmi elles, le comité de défense des commerçants et artisans de Bretagne demeure. En 1985 il fusionne avec le CDAC (comité de défense des artisans et commerçants) de l'Hérault. Christian Poucet dirige cette nouvelle organisation. Gérant d'un magasin de chaussures, ce leader va se faire connaître pour son action juridique contre le régime d'assurance maladie des indépendants. Il soutient ses adhérents dans des recours juridiques sur la liberté de ne pas s'affilier au régime d'assurance maladie et maternité des travailleurs non salariés des professions non agricoles. Ces recours, constamment perdus, s'accompagnent d'un refus d'acquiescer ses cotisations. Les condamnations et les saisies des adhérents donnent alors lieu à des oppositions violentes. En 1995 une manifestation de 500 à 800 personnes à Bordeaux, ville du Premier Ministre de l'époque Alain Juppé, fait 29 blessés dont 21 membres des forces de l'ordre. Les immeubles d'organismes sociaux sont également incendiés. Selon la presse de l'époque, le mouvement fonctionnerait avec près de 90 militants salariés, 37 bureaux localisés dans le Sud, l'Ouest et la région Rhône-Alpes et une quarantaine d'avocats. Les ressources de l'organisation seraient les cotisations de 850 francs par an versées par les adhérents. Elles émaneraient également de la souscription des adhérents à une assurance privée, gérée par l'organisation. C'est pour cette activité que Christian Poucet est condamné en 1996 à un an de prison pour abus de biens sociaux, escroquerie et infraction au code des assurances. Une deuxième année de prison lui sera infligée pour acquisition et détention d'armes à feu et menaces de mort sur magistrat. A partir de cette époque le CDCA est mis en sommeil.

Un certain nombre d'acteurs du mouvement Poujade se sont également remobilisés à partir de 1968 autour de Gérard Nicoud. Le 8 décembre 1968, une trentaine de commerçants et d'artisans se réunissent à La Tour du Pin en Isère pour assister à une réunion d'information sur l'assurance maladie maternité obligatoire pour les indépendants. Ils votent ensemble une motion de protestation contre la lourdeur des cotisations de leur assurance maladie, la faiblesse des remboursements des frais médicaux et le montant des pensions de retraite. En quelques mois un mouvement de protestation émerge autour de Gérard Nicoud, jeune cafetier de 21 ans, installé à son compte depuis deux mois. Accompagné d'une équipe avec des membres tournants de 8 à 10 personnes, il effectue un tour de France des commerçants et artisans. S'appuyant à la fois sur le savoir faire des anciens poujadistes et sur les unions territoriales préexistantes, il crée le comité de défense des commerçants (CID) devenu CID-UNATI en avril 1970 par la fusion avec l'union des travailleurs indépendants et des professions indépendantes. Gérard Nicoud reconnaît : « J'ai appris avec eux, les anciens poujadistes. Les anciens poujadistes ont eu une formation, c'est les seuls qui ont une formation et il leur manque quelque chose, parce qu'ils se sont lancés dans un combat et le politique a tout cassé. Là ils vont finir leur combat. Ce sont des cadres, eux ils ont le savoir faire [...] Ils vont être les cadres qui vont organiser les départements et ils vont m'apprendre »<sup>79</sup> Le mouvement vit des cotisations de ses membres et des quêtes lors des réunions en région. 50% de la recette est versée à l'organisation locale et 50% est conservée par l'organisation centrale. A la fin de l'année 1970, l'organisation déclare 80 000 adhérents dans 82 départements.

Comme l'UDCA, le CID-UNATI utilise des actions illégales pour faire entendre sa voix : vols de dossiers de retraite, refus des contrôles fiscaux, molestations de représentants de

<sup>78</sup> A. Collovald, « Les poujadistes, ou l'échec en politique », in *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, tome XXXVI, janvier-mars 1989, p.133.

<sup>79</sup> Gérard Nicoud, ancien président du CID-UNATI, entretien, avril 2010.

l'administration des impôts<sup>80</sup>. L'organisation se présente comme une alternative au mouvement de Pierre Poujade et à la CGPME présidée par Léon Gingembre. La disqualification de ces organisations et de leurs représentants est très présente dans la revue syndicale et dans les discours des acteurs. Elle passe également par la présentation de listes concurrentes lors des élections dans les instances représentatives des indépendants : assurance maladie, caisses de retraites, chambres de commerce et chambres de métiers. En 1974, les listes CID-UNATI raflent 21 présidences des caisses d'assurances maladie sur 27, en 1975 47% des sièges aux chambres de métiers et 25 présidences. C'est notamment pour contrer cette offensive que l'UPA, Union Professionnelle Artisanale se structure en 1975.

Dès 1972 l'organisation se structure en syndicats professionnels : taxi, batellerie, hôtellerie, coiffure, boucherie, forains... En parallèle de l'organisation professionnelle, des centres d'information administration ont été mis en place sous forme de SARL ou d'associations. Les adhérents bénéficient d'un certain nombre de services. Aujourd'hui quelques uns existent encore au niveau départemental : « Au centre de ce syndicat, on a des bureaux, on a 250 mètres carrés de bureaux avec 5 employés et j'ai des comptables qui font la gestion des entreprises, et j'ai des secrétaires qui font aussi du travail pour les entreprises, les devis, du secrétariat... »<sup>81</sup>, déclare un président d'union territoriale. Dans certaines fédérations professionnelles ce sont des groupements d'intérêt économique qui ont été mis en place pour acheter des produits en grosse quantité et bénéficier de meilleurs tarifs comme c'est le cas pour CID Coiffure. Ces organismes ont ainsi permis de financer l'activité syndicale : « C'est vrai que le CID-UNATI a vécu pas mal de temps des services, mais aujourd'hui c'est beaucoup moins le cas ». Ces différentes structures visent à donner les moyens aux petites entreprises d'avoir les mêmes conditions d'exercice qu'une entreprise importante avec un personnel compétent pour exécuter les tâches administratives et la possibilité de négocier les prix d'achat.

Avec le vote de la loi Royer, l'instauration d'un système d'assurance maladie pour les indépendants et d'un statut pour le conjoint dans l'entreprise, le mouvement perd de son ampleur dès la fin des années 1970. Toutefois cette organisation est toujours présente dans l'espace de la représentation patronale. En dépit de ses scissions (trois entre 1990 et 2006) et réunifications successives, l'organisation conserve une représentation avec 35 unions territoriales et 17 fédérations professionnelles. Les unions ne recouvrent pas l'intégralité du territoire. L'Ile-de-France possède cinq organisations, la Bretagne trois, le Nord-Pas-de-Calais deux, alors que l'Alsace, la Champagne-Ardenne, le Limousin ou le Poitou-Charentes n'ont pas de représentation. Sans locaux pour la plupart, les représentants de ces unions effectuent le travail syndical dans leur entreprise et mettent à disposition de l'organisation les moyens dont ils disposent.

« En fait, les présidents de région sont pratiquement, en règle générale, toujours pratiquement permanents parce que, il y a un contact direct, ça se fait par le biais de l'entreprise, souvent même ils mettent à disposition les moyens dont ils disposent, souvent les couples, et donc traitent les problèmes directement de leur entreprise... Il y a un bureau départemental qui fonctionne bien souvent c'est le soir, les réunions se font après les horaires, les fermetures des boutiques, voire les usines, les entreprises en tout cas et ben les gens, travaillent si vous voulez directement dans l'entreprise, même à un haut niveau national »<sup>82</sup>.

<sup>80</sup> Sur ce mouvement de résistance à l'impôt, A. Spire, L'inégalité devant l'impôt, mémoire en vue de l'habilitation à diriger des recherches, Université de Strasbourg, 2011, pp.69-85. Sur la reconversion des leaders de ces mouvements, M. Millet, « Après la lutte : les itinéraires de Pierre Poujade et de Gérard Nicoud ou l'instrumentalisation différenciée du label protestataire », in *Cultures&Conflits* (à paraître juin 2011).

<sup>81</sup> Responsable territorial du CID-UNATI, entretien, novembre 2009.

<sup>82</sup> Responsable national, entretien, novembre 2009.

L'organisation est également structurée par secteurs d'activité. Des 17 fédérations professionnelles, la fédération du bâtiment regrouperait la moitié des adhérents, suivie par la fédération de l'hôtellerie. Au niveau national, l'organe exécutif est composé de 8 élus issus d'une collégiale de 24 membres. Si les représentants doivent être statutairement élus, la faiblesse des investissements militants met en exergue une absence de concurrence et de sélection au sein de l'organisation. La difficulté de renouveler les effectifs et le vieillissement des membres actifs inquiètent les dirigeants :

« On est tous pratiquement, pour ceux qui ont connu ce mouvement, il y a 40 ans, tous en retraite aujourd'hui... Il y a des gens qui arrêtent, et puis il y a un certain nombre de nos amis qui malheureusement ont disparu, avec le temps... »

Au niveau de la trésorerie, la faiblesse du mouvement lui impose un coût de fonctionnement réduit. Au niveau de la structure nationale, aucun des 4 permanents ne reçoit de salaire :

« Moi par exemple je suis bénévole. Ici il n'y a personne qui a un salaire, y compris la petite (jeune fille au standard) puisque c'est une stagiaire. La secrétaire c'est du bénévolat. [...] Le coût de fonctionnement est moindre, on vit en fonction des moyens.

J'espère que si on a un jour des subventions on pourra embaucher. »

Si une revue syndicale existe, elle n'est plus imprimée depuis plusieurs mois, faute de ressources. Les services rendus aux adhérents le sont alors par des entreprises ou des personnes proches du mouvement « C'est très très dur... Mais on a des entreprises qui nous aident un peu, des gens qui nous aident un peu ». Par exemple, les réponses aux questions juridiques sont données par un cabinet d'avocats adhérents.

Les membres actuellement actifs, sans être des militants de la première heure, ont rejoint le mouvement dans les années 1970. Leurs trajectoires sont relativement semblables : anciens ouvriers ou enfants de petits commerçants, ils font face à des difficultés administratives dans leur activité. C'est par l'intermédiaire de relations professionnelles qu'ils sont amenés à demander de l'aide à un membre de l'organisation. La camaraderie qui règne dans l'organisation, voire même pour certains la possibilité de reconverter un capital violent, jouent comme rétributions de l'engagement. A l'heure actuelle, les acteurs bénéficient encore des modes d'action utilisés :

« On était craint. [...] On vit encore sur cette réputation »<sup>83</sup>.

« Alors c'est vrai que c'est une image, c'est dommage à dire mais c'est une image mais hélas, pour obtenir des résultats, faut en arriver là, c'est grave, c'est grave, on le voit encore actuellement... Bon, les commerçants les artisans sont un peu plus laxistes, mais vous regardez les agriculteurs, on les touche pas, dès que ça va pas, ça chauffe, et c'est un peu dommage, même les salariés quand ils descendent dans la rue ou les jeunes, pour faire changer des textes de loi, le problème c'est que le rapport de forces c'est toujours important, alors bon ben moi j'ai compris ça, il fallait pas me l'expliquer deux fois... »<sup>84</sup>.

Par ailleurs les représentants font un travail de mobilisation pour accéder aux mandats patronaux. Le CID-UNATI rafle un certain nombre de postes au régime social des indépendants. Ils sont 250 élus CID-UNATI, dont 15 administrateurs de la caisse nationale et c'est un membre de l'organisation qui détient le poste de vice-président national. Cette démarche vise à s'étendre aux chambres consulaires dans lesquelles ils fustigent l'absence de représentation du petit commerce :

« Le MEDEF n'a pas du tout les mêmes problèmes que nous, le petit commerçant du coin n'a rien à voir si vous voulez avec l'hypermarché, les problèmes sont totalement différents et en fait l'un subit la concurrence de l'autre et en plus avec la bénédiction de certains organismes où effectivement le fait que, ben c'est le pot de fer contre le pot

<sup>83</sup> Responsable national, entretien, janvier 2010.

<sup>84</sup> Responsable territorial, entretien, novembre 2009.

de terre donc en fait si vous voulez ce qui est pas normal du tout parce que par exemple le MEDEF pour ne citer que lui, c'est combien, c'est deux ou trois pour cent de nos entreprises en France, pas plus, et c'est lui qui décide tout ».

Outre la critique des autres organisations patronales, c'est également une critique de leur fonctionnement et de leur recrutement qui se donne à voir dans le discours des acteurs :

« Pour être élu au CID-UNATI il faut être chef d'entreprise, c'est la défense de la profession par la profession, on estime au CID-UNATI et je pense que c'est une des premières mesures, que quand on ne connaît pas les problèmes qu'ont les commerçants, les artisans ou les moyennes entreprises, si on ne connaît pas, on ne peut pas l'imaginer donc il y aura pas d'administratifs qui traiteront... il peut y en avoir mais tout sera chapeauté et les élus du CID-UNATI ne peuvent être que des gens de la profession... »

Pourtant, ce sont principalement des professionnels en retraite qui tiennent cette organisation. Un rapide aperçu des organisations des « dominés » de l'espace patronal met en évidence la manière dont celles-ci sont travaillées par les propriétés sociales des acteurs qui les investissent et qui ne peuvent faire valoir leur perception et leur manière d'agir pour défendre leur position sociale dans les organisations représentatives.

### **Encadré n°3 : L'espace de représentation des femmes chefs d'entreprise par Marion Rabier**

Thèse en cours" : "Des entrepreneuses (économiques) de cause, Sociologie des engagements professionnels des dirigeantes économiques",

### **Encadré n°4 : Les entrepreneurs de la diversité par Samina Mesgarzadeh**

En région parisienne, plus d'une dizaine d'associations et clubs proposent des services aux entrepreneurs issus de la « diversité ». Ces associations entrecroisent développement professionnel individuel et développement économique d'un collectif cadré autour de l'origine nationale, du religieux, d'une appellation « racialisée » (« Noirs ») ou encore de l'ancrage sur un territoire classé en zone urbaine sensible. Elles se déploient généralement à l'échelle régionale. Au regard des catégories socio-professionnelles de leurs membres et de leur offre d'activités, trois types d'associations sont à distinguer.

Les premières, qui réunissent *uniquement* des entrepreneurs, orientent l'ensemble de leurs activités vers le soutien à l'entrepreneuriat. Certaines d'entre elles proposent une offre de services « généraliste » alors que d'autres se spécialisent sur des services spécifiques. Dans la première catégorie, *Africagora Business*, fait figure de précurseur. Créé en 2000 par un entrepreneur franco-ivoirien, ce club d'affaires réunit des entrepreneurs des diasporas africaines, des Caraïbes et du Pacifique. Le club d'affaires propose à ses membres un espace de rencontre, des séminaires de formation sur la création, la gestion et la reprise d'entreprise. Il organise également un forum annuel au Ministère de l'économie et des finances. Du côté des associations dont l'offre se spécialise sur un service, l'*Agence pour la diversité entrepreneuriale* notamment, créée en février 2009, propose à ses membres un dispositif « Achats et diversité ». Ce dernier vise à mettre en relation des fournisseurs installés sur un territoire classé en politique de la ville et/ou originaire d'un pays extra-européen avec de grandes entreprises.

Le second type d'associations regroupe en son sein cadres, membres des professions libérales et entrepreneurs. L'offre d'activités de ces associations s'articule autour de trois pôles. Un premier axe se concentre sur l'employabilité et le développement de carrière des membres, avec une offre de « coaching » individuel ou collectif pour les cadres et du conseil en termes

de développement de carrière. Un second pôle se déploie autour de l'offre de formation et de coaching pour les entrepreneurs que ce soit au sein d'un « club entrepreneurs » dans l'association ou lors de dîners ouverts à l'ensemble des membres. Enfin, un pôle d'activités orientées vers l'extérieur, dans lequel les membres œuvrent pour l'accès aux filières d'éducation supérieure réputées pour les « jeunes ». Ce type d'association se retrouve notamment dans le *Club Efficience*, une association créée en 2009, qui rassemble différents membres issus de la communauté afro-caribéenne, qu'ils soient universitaires, juristes, scientifiques, informaticiens, écrivains, journalistes ou chefs d'entreprise.

Du point de vue de leur fonctionnement, le premier type d'association se caractérise par une certaine professionnalisation, les associations comptant un salarié au moins au contraire des secondes qui ne sont pas toutes professionnalisées. Si certains dirigeants des associations de premier type entretiennent des relations avec d'autres associations d'entrepreneurs (notamment le *Centre des Jeunes Dirigeants*), les seconds se concentrent davantage sur des relations avec des instituts de formation.

Enfin, sur le plan du management, l'*Association Française des Managers de la diversité*, propose aux directeurs des ressources humaines et aux chargés de la responsabilité sociale de grandes entreprises (Adecco, Société Générale, Carrefour, BNP Paribas etc), un espace de formation et d'échange sur la mise en place d'une politique de promotion de la diversité au sein de l'entreprise. Ces formations comprennent également des informations sur les expérimentations innovantes par catégories concernées, la définition de la « diversité » au sein de l'association allant bien au delà de la question de l'origine (femmes, handicap, seniors etc).

Source : travail doctoral en cours de Samina Mesgarzadeh