

Grand entretien avec Michel Offerlé

Un patronat entre unité et divisions

Une cartographie de la représentation patronale en France

Terrain d'accès réputé difficile, le patronat peut-il être un objet d'enquête pour le chercheur en sciences sociales ? Michel Offerlé, professeur à l'École normale supérieure de Paris vient de publier coup sur coup deux *opus* sur les organisations patronales¹. Nous l'avons rencontré à la fois pour l'interroger sur la sociohistoire de ce groupe social et sur les contraintes particulières qui peuvent peser sur ce type d'enquêtes.

S/A : Nous pourrions commencer par un peu d'histoire. Dans votre dernier livre, vous précisez que le sens actuel que nous donnons aux mots « patrons » et « patronal » est plutôt récent...

Michel Offerlé : Oui, il est récent car son sens a fortement varié dans le temps. Le terme a une histoire longue, qui remonte à l'Ancien Régime. Il renvoie d'abord à l'idée morale et religieuse de « patronage », de protection. Auparavant, dans

MICHEL OFFERLÉ,
professeur à l'École normale
supérieure de Paris

Propos recueillis par
Sylvain Laurens et Louis Weber

la tradition des corporations, on parlait plutôt de « maîtres ». Puis le terme de « patron », d'abord religieux, va prendre un sens juridique et politique au milieu du XIX^e siècle. À partir du moment où le terme de « patron » désigne les chefs d'entreprise, le terme de patronat prend alors une double signification : factuelle, pour désigner l'ensemble des patrons ; mais aussi politique pour désigner une sorte d'incarnation du capitalisme. La Charte d'Amiens² par exemple, rappelle les statuts de la CGT qui parlent de « la disparition du salariat et du *patronat* », comme objectif de la lutte de « tous les travailleurs ». Ce terme de « patron » va être repris dans les sigles successifs des

1. M. Offerlé (dossier préparé par), *Les organisations patronales, Problèmes politiques et sociaux*, La Documentation française, n° 937, 2007 ; *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2009.

2. Texte adopté le 13 octobre 1906 par le 9^e congrès de la CGT, à Amiens.

organisations « patronales », dans le sens de représentation patronale : la Confédération générale du patronat français (CGPF) en 1936, le Conseil national du patronat français (CNPF) ensuite...

Plus récemment, comme en témoigne le nouveau sigle (Mouvement des entreprises de France), on a essayé de substituer la terminologie entrepreneuriale au terme « patron ». Mais, même si le terme « patronal » est considéré comme répulsif par une partie des membres du Medef, il faut bien constater que cela ne marche pas ! La question était pourtant en débat depuis un certain temps. Les « jeunes patrons » ont franchi le pas les premiers, dès 1968, en changeant le Centre des jeunes patrons (CJP) en Centre des jeunes dirigeants (CJD). En 1998, c'est un mouvement similaire qui conduit à la création du Medef. Dans la période récente, il s'agit à la fois de se démarquer d'un terme qui renvoie davantage au propriétaire d'une entreprise familiale qu'à la figure moderne du *manager* et de prendre acte du fait que la perception du « patron » est très négative au sein de la population française. Mais il aura fallu près de trente ans pour abandonner les vieux sigles, et que le terme « entreprise » soit choisi en raison de sa plus grande neutralité.

S/A : D'où vient cette structuration en confédération patronale ? Peut-on dire que le patronat s'est structuré et organisé pour répondre à un processus analogue chez les salariés ? Et aussi parce que l'État a de plus en plus favorisé les processus paritaires dans les textes législatifs ?

Michel Offerlé : Oui et non. Certes, les anciens historiens du patronat privilégient une construction « négative » : le patronat se serait constitué en réaction à l'action de l'État. Cela a été en partie le cas au XIX^e siècle quand des groupes patronaux se sont constitués pour promouvoir le libre-échange, par opposition aux tendances protectionnistes de l'État. De la même manière, il y a eu dans beaucoup de pays européens, en Suède, en Allemagne par exemple, des processus de consolidation des organisations patronales à la suite d'importants mouvements de grève. On a souvent interprété cela comme une sorte d'incapacité des chefs d'entreprise à s'organiser en dehors de ces phénomènes de réaction. C'est en partie vrai. En même temps, c'est faux si on tient compte de la véritable nature des organisations patronales. Des organisations d'intérêts économiques préexistent au mouvement ouvrier. C'est le cas des chambres de commerce, qui peuvent être publiques comme en France ou privées. Mais aussi de beaucoup d'autres groupements, qui peuvent d'ailleurs être locaux, ce qui montre l'importance de la territorialisation des entreprises. Claire Lemerrier³ a travaillé par exemple sur divers groupements patronaux de la région parisienne. L'Union des commerces et de l'industrie, qui date de 1859, précède les regroupements ouvriers, certes plus complexes à organiser eu égard au manque de liberté syndicale.

3. Claire Lemerrier, *Un si discret pouvoir. Aux origines de la chambre de commerce de Paris, 1803-1853*, Paris, La Découverte, 2003

Cette idée d'un patronat qui se serait construit uniquement « contre » les syndicats ouvriers vient du fait que l'on a un peu tendance à voir ces organisations exclusivement comme des interlocuteurs des syndicats des travailleurs dans la négociation sociale. Or, dans des pays comme les États-Unis ou la Grande-Bretagne, cette image est loin d'être juste. On y distingue les organisations d'employeurs (*Employers'associations*) des organismes économiques (*Trade associations*). En France, on mélange largement les fonctions économiques et les fonctions sociales. En Allemagne, elles sont distinctes. Aux États-Unis, la fonction sociale n'existe même pas.

Le problème vient peut-être également du fait qu'il y a énormément de travaux sur les organisations ouvrières, et, en comparaison, assez peu sur le patronat. Il y a donc certainement une sorte de rééquilibrage historiographique à encourager.

S/A : N'y a-t-il pas aujourd'hui une forme d'émiettement du patronat, avec la multiplication d'associations professionnelles, contrairement à ce qui se passait dans les années 1970 où le CNPF semblait avoir le monopole de la représentation patronale ?

Michel Offerlé : Là aussi, il faut préciser les choses. C'est vrai qu'aux yeux des autorités et de la plupart des journalistes, le patronat ce fut le CNPF et c'est aujourd'hui le Medef. On le voit dans l'expression des journalistes, qui n'a rien de sociologique, de « patron des patrons », utilisée pour désigner le

président du Medef alors que le Medef reste une confédération multiforme. Il y a toujours eu une grande pluralité au sein du patronat. On peut même dire que, d'une certaine façon, c'est le mouvement ouvrier qui a permis, de manière cyclique, de « souder » le patronat. On pourrait évoquer à ce titre les manifestations qui ont souvent pour but le siège du Medef. Ce qui joue alors, c'est la symbolique du patron, voire du capitalisme à laquelle se trouve associé le Medef. C'est la même chose en province : la CGT ne va pas manifester devant la chambre de commerce mais devant le siège du Medef du territoire concerné.

Mais dans les faits il y a toujours eu pluralité de représentation du patronat, au moins pluralité interne. C'est un monde extrêmement divisé. Le récent conflit entre l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) et le Medef l'a bien montré. Le Medef regroupe des fédérations. Elles ont plus ou moins leurs territoires. Parmi elles, les grandes fédérations historiques : la métallurgie, la chimie, le textile, etc. Il faut y ajouter aujourd'hui les fédérations « montantes » : les assurances, la banque, l'intérim, les cabinets de conseil, la grande distribution, etc.

S/A : Vous insistez là sur l'idée que le patronat serait divisé... Ces divisions de nature sectorielle ou corporative entre fédérations, sont-elles les seules ? Ou se croisent-elles avec d'autres ?

Michel Offerlé : Il y a plusieurs types de divisions. Le premier, c'est effectivement la division entre fédérations.

Celles-ci sont très nombreuses, existent depuis longtemps et sont perçues comme des sortes de protections pour les entreprises. Les fusions sont hors de question la plupart du temps. Si la CGT a plus de 30 fédérations et la CFDT moins de 20, le Medef en a plus de 80 ! Sans même parler de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), avec plus de 200 fédérations et syndicats nationaux. Le travail de la direction du Medef consiste donc à tenter de mettre d'accord, les PME avec les sociétés du CAC 40, les banquiers et les demandeurs de crédit, etc. Les intérêts peuvent être très différents selon qu'il s'agit d'une industrie de main-d'œuvre ou non, selon le nombre de CDI, voire, comme l'actualité le montre, à l'égard de la taxe professionnelle. Il y a des oppositions entre les services et les grandes industries traditionnelles, etc.

Mais les divisions sont aussi externes. Avant la Deuxième Guerre mondiale, il y avait concurrence, pour représenter le patronat, entre la CGPF, l'UIMM, qui était une quasi-confédération et les chambres de commerce qui, tout en étant implantées localement, prétendaient aussi être des porte-parole du patronat.

Enfin, il faut tenir compte aussi, depuis l'entre-deux-guerres, des mouvements de pensée, qui réfléchissent au rôle du patronat. Le courant réformateur, dont certaines branches ont connu leur heure de gloire sous Vichy, combinait positions corporatistes et volonté de promouvoir une économie administrée. Par ailleurs, le courant chrétien social

a longtemps exercé une forte influence chez les Jeunes patrons.

S/A : Est-ce que vous iriez jusqu'à dire que ces divisions, qu'elles soient organisationnelles ou d'une autre nature, ont empêché à certains moments « le patronat » de défendre un point de vue commun ?

Michel Offerlé : Ces divisions n'effacent pas un important fonds commun. En un sens, le rôle des dirigeants du Medef, quel que soit le niveau, est de défendre ce fonds qui se résume en quatre ou cinq points constamment rappelés par le patronat : les charges sont trop lourdes, l'économie française n'est pas assez compétitive, on ne travaille pas assez en France, nous sommes dans la mondialisation et il faut laisser les chefs d'entreprise agir, il faut laisser faire le marché... C'est sur ce fonds, qui revient à promouvoir l'économie de marché, que les différences, très réelles, viennent se greffer. Il est symptomatique par exemple, de ce point de vue, que les statuts du Medef, contrairement à ceux de la CGT ou de la CFDT par exemple, ne comportent pas de préambule, exposant un certain nombre de principes. Quand la CGT a changé ses statuts en 1995, elle a adopté en même temps une déclaration de principes, la CFDT a fait de même à sa création en 1964. FO a aussi un tel texte et reste d'ailleurs la seule confédération à continuer à mentionner dans ses statuts « la disparition du salariat et du *patronat* » comme objectif du syndicalisme. À l'inverse, du côté patronal, les débats « idéologiques » internes aux confédéra-

tions restent circonscrits dans le temps. Si on revient un peu en arrière sur une cinquantaine d'années, on constate, en effet, qu'il y a eu surtout deux moments de débat au sein du patronat. En 1965 d'abord, avec l'adoption d'une Charte libérale, exprimant la foi dans le libéralisme, en pleine période d'économie administrée. Ce texte porté par une partie seulement du CNPF prend un peu tout le monde à contre-pied, le patronat de cette époque n'étant pas libéral au sens qu'aura ce mot à la fin du siècle. Beaucoup de patrons étaient encore très liés à l'État. L'adoption de cette Charte provoque même des démissions au sein du CNPF sur le thème : « Il est inacceptable que nous ayons une charte libérale. » En réalité, cette parenthèse a été vite refermée.

Cela a aussi été le cas avec le deuxième débat au sein du Medef, celui initié par Ernest-Antoine Seillière, Denis Kessler et François Ewald à partir de 1998. Kessler est certes devenu un patron mais est d'abord un « intellectuel ». Il entend contribuer à rediscuter la ligne du Medef à partir d'un équipement théorique important, fondé sur une réflexion intellectuelle. Donc, là, la direction entend « repenser complètement la société » et cela peut être évidemment à nouveau source de clivages. Prenons le cas de la sécurité sociale⁴. Une partie du patronat voudrait certainement la privatiser totalement. Une autre est en revanche prête à continuer avec le compromis de 1945, avec éventuellement une sorte de fusée à plusieurs étages, avec une partie obliga-

toire et des protections complémentaires. Une troisième, peut-être la plus nombreuse, est sur la ligne : « Les conditions politiques pour une réforme en profondeur ne sont pas réunies en France, inutile donc de nous exposer et de nous faire taper sur les doigts en nous mettant en avant. » Ces différences d'approche peuvent conduire à terme à des clivages internes et les débats dits « idéologiques » restent donc très mesurés.

S/A : Ces clivages sont-ils alors seulement de nature technique, sur des dossiers très concrets ?

Michel Offerlé : Bien sûr, il subsiste toujours des clivages de ce type, souvent dus au fait que les fédérations du Medef n'ont pas, dans des cas précis, les mêmes intérêts. Par exemple, on voit bien dans l'actualité que la fédération de la grande distribution s'oppose à celle de l'alimentation. Les distributeurs ont en effet intérêt à acheter au plus bas coût possible. C'est la même chose dans l'automobile avec les sous-traitants. Leurs intérêts ne sont pas les mêmes que ceux des donneurs d'ordre, y compris sur des questions aussi pointues que celle des délais de paiement des fournisseurs. Peut-on parler de contradictions principales et de contradictions secondaires ? Le fait est que si la CGPME et le Medef ont des intérêts communs, il subsiste aussi des conflits. Le fait que certaines fédérations sont membres des deux ne facilite de surcroît pas les choses. C'est le cas pour l'UIMM et le bâtiment par exemple. Le Conseil national des professions de l'automobile est même membre

4. Voir, dans ce numéro, l'article de F. Pierru.

de la CGPME, du Medef et de l'Union professionnelle artisanale (UPA).

Comme il n'y a que 2500 entreprises de plus de 500 salariés en France, cela veut dire que le gros des adhérents du Medef est constitué de PME. La « patronne des patrons » doit évidemment tenir également compte de cette situation et défendre certes l'importance du système financier mais aussi les PME dont certaines ont une double affiliation au Medef et à la CGPME.

Cette dernière confédération a dû également gérer cette hétérogénéité interne. Elle a ainsi connu des changements notables ces dernières années. Jusqu'alors, les dirigeants de la confédération étaient réputés tenir des discours de type « poujadiste ». Cela a changé avec l'arrivée de Jean-François Roubaud et de son équipe au début des années 2000. Roubaud rappelle activement qu'il ne gagne pas un ou deux millions d'euros par an, visant implicitement les grands patrons du Medef. Les salaires des dirigeants des PME s'échelonnent en gros entre 3000 et 12000 euros par mois. Derrière ces discours, la réalité reste complexe car l'entremêlement est très prononcé entre les deux confédérations.

S/A : A-t-on une idée précise de l'origine des ressources de ces organisations patronales ? Le scandale des valises de billets de l'UIMM il y a quelques années a mis cette question en lumière. Dans le même ordre d'idées, qu'en est-il des salariés de ces organisations ?

Michel Offerlé : C'est une question difficile. Les archives que l'on peut consulter

ne contiennent pas de documents financiers. Ou alors, elles ne peuvent pas être consultées, même après quarante ans. Les seuls documents financiers accessibles sont donc des documents déclaratifs, certes certifiés depuis quelques années par les commissaires aux comptes. Le budget annuel du seul siège du Medef est de 37 millions d'euros. Sur la base d'un rapport des années 1990 que j'ai pu consulter, je me suis risqué à une projection qui me fait estimer le budget annuel total (national, fédérations, territorial, etc.) à environ un milliard d'euros par an. Ses dirigeants affirment souvent que le budget du Medef est comparable à celui des syndicats ouvriers ou des ONG. Laurence Parisot dit par exemple : « Notre budget n'est pas plus important que celui d'UFC-Que choisir. »

D'où viennent les fonds ? Il y a trois parts distinctes, les deux premières étant visibles, la troisième non. La première, ce sont les cotisations des fédérations et des Medef territoriaux. La répartition est assez floue, même si on dit qu'il y a aujourd'hui quelques règles. Elles ne semblent pas toujours respectées : la cotisation devrait en effet être calculée d'après la place du secteur dans l'économie. Or, c'est toujours l'industrie qui paie le plus. L'UIMM déclarait : « Qui paye décide. » Le paiement de la cotisation a souvent été un moyen de pression sur la direction du Medef. Cela n'est pas que virtuel. Quand Yvon Gattaz était président, les mécontents sont allés jusqu'à une grève des cotisations.

La deuxième vient des versements de l'État. Certes le Medef n'est pas comme

les chambres de commerce une structure tirant ses ressources de la fiscalité. D'où d'ailleurs le débat autour de la taxe professionnelle : sans elle les chambres de commerce se retrouvent sans ressources, ce qui fait d'ailleurs qu'il y a aujourd'hui un patronat pro-taxe et un patronat anti-taxe. Le Medef vit en principe de ses cotisations mais, comme c'est le cas pour les syndicats ouvriers, l'État lui verse une contribution liée au paritarisme.

La troisième part, beaucoup moins visible, vient des contributions des entreprises. En principe, elles doivent figurer dans leurs comptes. Elles ont été importantes quand il s'est agi de financer l'achat du nouveau siège, avenue Bosquet dans le 7^e arrondissement de Paris, la vente de l'ancien, avenue Pierre I^{er} de Serbie dans le 16^e, ne suffisant pas. S'ajoutent à cela les contributions des cadres des entreprises, directeurs financiers ou juridiques notamment, qui viennent plancher bénévolement dans les commissions du Medef, sur leur temps de travail. C'est la même chose pour une organisation encore plus mystérieuse, l'Association française des entreprises privées (AFEP), qui fonctionne exclusivement de cette façon et qui est en quelque sorte le « saint des saints » du capitalisme français. L'AFEP regroupe 90 grandes entreprises, elle a des commissions traitant de sujets très pointus avec une trentaine d'experts, qui auditionnent des intervenants divers qui viennent sur leur temps de travail. Certains d'entre eux ne refusent pas de dire qu'ils sont ainsi des « militants », pour d'autres ces prestations sont sim-

plement une forme de leur travail dans l'entreprise.

S/A : Par rapport à ce que vous avez pu en voir, peut-on vraiment parler de « militantisme patronal » et « d'engagement » comme vous venez de le suggérer ?

Michel Offerlé : Pour certains, oui, ils le revendiquent. Pour d'autres cela fait partie de leur « carrière » en entreprise. Ceux qui siègent dans les fédérations professionnelles considèrent en général cet investissement comme faisant partie de leur travail : « Je suis directeur d'une grande entreprise. À ce titre, je me dois d'être dans la fédération, ne serait-ce que pour l'information qui y circule. » En revanche, quand il s'agit de fonctions exercées au niveau national ou dans des mouvements de pensée comme le CJD ou le patronat chrétien, il s'agit d'engagement militant revendiqué. Laurence Parisot dit par exemple : « Je me bats pour la France car je me bats pour les entreprises et les entreprises, c'est l'emploi, c'est donc l'intérêt général. » C'est d'ailleurs pour cela que la référence au patronat a été abandonnée. Le Medef se présente comme le représentant des entreprises, de toutes leurs parties, et pas celui des seuls dirigeants. C'est ce que met d'ailleurs en évidence le nouveau logo récemment adopté, avec ses trois visages, celui des dirigeants, des salariés et des actionnaires, et les couleurs de la France mais aussi de l'Europe. Avec le Medef (entreprises *de France*, y compris donc les entreprises étrangères installées en France), on est loin de

l'image des trois hexagones et des couleurs nationales privilégiés par le CNPF (patronat *français*), qui faisaient un peu franchouillard. Ce logo, ainsi d'ailleurs que le site du Medef, ont été très travaillés.

S/A : Au-delà de son histoire et de la réalité institutionnelle, quelle est l'influence réelle du patronat ? Dans votre livre, vous écrivez que pour comprendre le patronat il faut « sortir de l'influence », mettre à distance les théories de l'influence. Que faut-il entendre par là ?

Michel Offerlé : Dans cet ouvrage, j'ai cherché effectivement à mieux cerner ce qu'était le pouvoir réel du patronat dans quelques pays. J'ai voulu éliminer deux représentations qui me paraissent inexactes : celle de l'unité du patronat, nous en avons parlé ; celle de la domination du pouvoir économique dans tous les espaces sociaux. Je voulais aussi me démarquer de la manière dont on traite ces choses à travers la référence au *lobbying*. Il ne s'agit évidemment pas de nier le phénomène, depuis longtemps les patrons remettent des notes et des dossiers aux parlementaires. Ils ne sont d'ailleurs pas les seuls à le faire, les syndicats ouvriers, entre autres, le font aussi. L'objet n'était donc pas de porter un jugement moral.

Le premier sujet de réflexion, ce sont les liens avec le politique. Quel est aujourd'hui le degré d'autonomie du pouvoir politique par rapport au pouvoir économique ? La réponse n'est pas du tout la même selon les pays consi-

dérés. En France, l'histoire du suffrage universel et de la centralisation explique sans doute pourquoi la situation n'est pas du tout la même qu'aux États-Unis ou au Brésil. Dans ces pays, il est clair que la classe politique a des liens beaucoup plus étroits que chez nous avec le monde de l'économie, du fait de sa formation et de ses propres intérêts économiques. Et cela sans même parler de la Suisse où il a fallu limiter le nombre de conseils d'administration d'entreprises dont les parlementaires pouvaient faire partie. Il y a dans ces pays une proximité forte entre monde des affaires et monde politique. En France, le cheminement a été sensiblement différent. Certes, il existe des parlementaires qui sont eux-mêmes chefs d'entreprises. Les liens entre l'actuel président de la République et quelques patrons sont bien connus. Mais comme me l'ont souvent dit des dirigeants du CNPF ou du Medef : « Cela ne marche pas ainsi. Même un gouvernement de droite est d'abord un gouvernement, il ne peut pas simplement faire la politique du patronat. » Il y a à cela des raisons institutionnelles. Le rôle économique n'est pas la même chose que le rôle politique, « l'État dont la main droite ne veut pas savoir ce que fait la main gauche », comme disait Bourdieu. Cela dit, on ne peut pas nier qu'il y a une proximité entre élites politiques et élites économiques. Il y a en effet des modes de génération communs. Cela passe notamment par les grandes écoles, où l'on apprend à vivre et à penser ensemble. Par exemple, on peut penser que la « managérialisation » a aujourd'hui atteint l'ensemble de la formation des

élites. On note par exemple un certain recul des énarques au bénéfice de HEC ou des MBA⁵ dans les entreprises, au moment où ces derniers deviennent aussi plus nombreux dans le monde politique. C'est un thème classique de la sociologie des organisations : soit les élites résultent d'un mélange d'apports, soit elles sont formées ensemble. Ou alors, troisième possibilité, on reprend les thèses un peu iréniques de compétition libre et égale que l'on trouve chez les pluralistes américains. Ou bien on admet que des réseaux plus ou moins stables d'intérêts constitués permettent de dire que le pouvoir de la classe dominante reste celui des chefs d'entreprise et, parmi eux, des éléments dominants parmi les chefs d'entreprise. C'est évidemment une vision un peu naïve. Je me méfie un peu de la même façon des théories qui donnent une grande importance aux sociétés secrètes. Dans son récent livre, François Denord⁶ évoque ainsi avec beaucoup de prudence l'importance mais aussi les limites de la néolibéralisation au cours des dernières décennies. Il fait référence à la fois à des sociétés de pensée auxquelles participent des chefs de grandes entreprises, comme celle du Mont Pèlerin, les réunions autour de Hayek ou des officines plus ou moins dans la mouvance du CNPF. Mais il montre bien sûr aussi que ce n'est pas par une société secrète que le néolibéralisme

a été diffusé mais par des institutions très nombreuses et de nature différentes. Il est donc difficile de répondre à la question de l'influence, posée aussi bien par ceux qui la souhaitent que par ceux qui la combattent. Il y a par exemple l'Institut Montaigne, un *think tank* qui se déclare indépendant du patronat. Il regroupe 3 ou 400 personnes qui y viennent pour discuter, il publie des brochures, etc. L'Institut a un intérêt à clamer son influence. Il affiche ses « résultats » sur le mode : sur tel ou tel point, nous avons été suivis à 50 %, à 100 %, etc., notre amendement a été repris⁷...

Comme sociologue qui travaille le terrain, je me pose des questions plus pratiques : « Sur quel terrain et comment le patronat agit-il individuellement ou collectivement ? » C'est de cette façon qu'on peut éventuellement détecter pourquoi telle ou telle question a été mise à (ou retirée de) l'agenda, comment le patronat agit de manière très discrète, sous forme de Livre blanc ou de proposition d'amendement à une loi, a-t-il pu avoir l'oreille des politiques ? C'est comme cela, en décomposant le problème, que l'on peut, de mon point de vue, arriver à répondre à la question de l'influence, en soulignant que l'accès aux « décideurs » est très inégalement répandu selon les groupes.

Sur toute une série de problèmes, il apparaît alors que le patronat est vraisemblablement seul à agir. Des travaux

5. *Master of Business Administration*, diplôme international d'études supérieures du plus haut niveau dans le domaine de la conduite globale des affaires.

6. François Denord, *Néolibéralisme version française : Histoire d'une idéologie politique*, Demopolis, Paris, 2007.

7. Étienne Tabbagh, mémoire de M2, master ETT, ENS-EHESS, « L'Institut Montaigne. Contribution à une sociologie des *think tanks* », 2009.

américains, sur lesquels nous sommes très en retard, sur les lois votées au Congrès depuis une trentaine d'années montrent que pour certaines lois, il y a 200 acteurs et, par conséquent, une bataille où intervient la Chambre de commerce américaine mais aussi un grand nombre d'ONG, etc. Sur d'autres, il n'y a parfois qu'une fédération patronale ou une entreprise qui agit. Prenons le cas du *carry back*⁸, dans les années 1980 en France. Qui s'est intéressé à cela ? Il y a eu une négociation avec le seul patronat. Les syndicats de salariés n'ont guère les moyens de se battre sur ces questions fiscales pointues. On se trouve donc devant un désert abandonné aux associations patronales. Le haut fonctionnaire qui a besoin d'un expert téléphonera alors tout simplement à l'AFEP, par exemple. C'est dans ces cas que « l'influence », s'il faut parler en termes d'influence, est maximale parce que le terrain n'est pas du tout disputé. Sur d'autres dossiers on peut trouver une situation inversée.

Autre façon de penser « l'influence », penser en termes de capital social, internalisé par ces confédérations patronales. En France, les gens du Medef voudraient couper le cordon ombilical avec l'État mais si on y regarde de près, rien n'est moins évident. Le directeur général du Medef qui a été licencié l'an dernier, venait de la direction du budget du ministère des Finances. Il avait fait

l'ENA. Lorsqu'il était en fonction, il devait donc continuer à téléphoner tout simplement à ses anciens collègues du budget

Avant de poser le problème de l'influence, très difficile à problématiser, ne faut-il pas poser la question de « l'accès » ? Un directeur général, ancien haut fonctionnaire et énarque, entrera plus facilement en contact avec son ancienne administration. L'UIIM était considérée comme une sorte de ministère des Affaires sociales bis. Il paraissait donc évident que l'ancien directeur du travail déjeune une fois par mois avec Denis Gautier-Sauvagnac. L'accès immédiat pour le patronat à un certain nombre de centres de décisions n'est donc pas considéré comme anormal pour ces acteurs. Ils se connaissent, se rencontrent et se parlent sans que soit forcément déposée une demande d'audience.

S/A : Pour terminer nous pourrions évoquer la question de l'accès au terrain. Est-ce que les possibilités correspondent à ce que vous attendiez ?

Michel Offerlé : Au départ, j'avais souhaité intéresser des étudiants à ce travail. Je n'ai pas eu beaucoup de succès. Le sujet est peut-être un peu répulsif. Les valeurs de ce milieu ne sont pas celles que les étudiants en sociologie partagent en général. Le choix d'un sujet de thèse suppose tout de même une certaine appétence au départ, une certaine empathie avec des personnes avec qui on va travailler pendant trois ou quatre ans. Par ailleurs, c'est un milieu assez âgé, composé de personnes qui ont occupé

8. *Carry back* (ou *Loss carry back* : Report en arrière des déficits) : Il permet aux entreprises d'imputer leurs déficits sur les bénéfices fiscaux qu'elles ont réalisés sur les trois exercices précédents.

ou occupent des positions de pouvoir. Entrer en contact avec eux est certainement plus facile pour moi que pour un jeune thésard. Enfin, il s'agit d'un milieu sur lequel on ne peut pas travailler facilement, où on n'aime pas perdre son temps, qui n'aime pas les questions, qui n'apprécie pas vraiment les intellectuels et notamment les sociologues, etc.

Paradoxalement, les dirigeants actuels sont ceux avec qui j'ai eu le moins de contacts. Ils ont souvent la double casquette de chef d'entreprise et de bénévole au Medef et ont peu de temps. En revanche, je n'ai eu aucun problème avec les anciens, quelles que soient les raisons de leur retrait. Ce qui m'a permis de faire un travail rétrospectif sur les quarante dernières années. Je peux ainsi commencer à mesurer les réelles nouveautés intervenues avec le changement de sigle, de logo, la rhétorique actuelle, la communication, la féminisation et tous les argumentaires répulsifs à l'égard du CNPF refondé en 1998 et enterré depuis. Contrairement à ce que l'on a pu écrire sur les élites, la plupart d'entre eux se prêtent facilement à l'entretien biographique. Je me sers évidemment du *Who's who* et des biographies de presse mais je m'efforce de leur poser les questions que je pourrais poser à un militant de la CGT ou d'une ONG. Je les interroge notamment sur les formes d'entrée dans le « militantisme » par rapport à la carrière professionnelle. J'arrive aussi à les faire parler de leur femme, de leur carrière familiale et amoureuse, etc. J'ai même pu interroger une épouse sur les prises de position militantes de son mari. Donc, on y arrive, même s'il y a des

tabous. Certains refusent par exemple absolument de parler des clivages internes. D'autres le font plus volontiers. Cela correspond d'ailleurs à ce que nous dit la sociologie des organisations sur la manière dont elles fonctionnent : il y a de la coopération, de la compétition mais aussi des haines, recuites, parfois des haines industrielles et des règlements de compte à travers l'organisation. On peut se rattraper à l'occasion par le biais de l'organisation, qui peut être un moyen de se venger de quelqu'un ! Je crois qu'il faut à la fois « sociologiser », c'est-à-dire monter en généralité en se demandant sur quoi reposent les clivages (querelles professionnelles, rivalité entre industrie et services, etc.), et ne pas ignorer les différends nés de la concurrence sur le marché économique et retraduits à travers les positions dans l'organisation. J'essaie, à travers mes entretiens, de confronter les théories sur l'action collective, que l'on trouve dans les travaux sur les syndicats de salariés ou les mouvements altermondialistes, avec un terrain où ce sont principalement les intérêts qui marchent. Il est arrivé en effet qu'on me dise : « Mon père m'a dit il faut que tu ailles là, c'est bon pour l'entreprise. » L'engagement est donc souvent intéressé. En même temps, il y a des choses plus subtiles, plus compliquées. Mon premier intérêt a donc été de réfléchir sur cette forme d'engagement considéré *a priori* comme intéressé. Qu'est-ce qui fait courir les patrons, au demeurant peu nombreux, qui s'organisent ? Comment se fait la sélection ? A-t-on toujours affaire à des petits soldats au service des grandes entreprises ? Et pour le

chercheur, qu'est-ce que ce type de population fait savoir de plus à la sociologie de l'action collective ?

Ce dont on ne parle pas, c'est le nombre d'adhérents, sauf pour dire qu'il est impossible d'en parler. C'est en partie vrai, à l'exception des clubs et mouvements de pensée qui rassemblent des individus. C'est la même chose pour le financement, qu'il soit légal ou illégal. On reconnaît que certains dossiers ne sont pas clairs, mais sans plus : les ressources venant du paritarisme, du 1 % logement, etc. La situation est de ce point de vue à peu près la même dans les syndicats de salariés.

Enfin, dernier tabou, les questions de salaires des permanents du Medef : « C'est plus payé qu'un haut fonctionnaire mais moins qu'un grand chef d'entreprise. » Mais on connaît les salaires par d'autres voies. Kessler gagne 2,2 millions d'euros par an comme chef d'entreprise, les permanents des grandes fédérations, comme Gautier-Savagnac, autour de 200 000 à 250 000 euros par an. Le personnel technique du siège, en revanche, se dit plutôt mal payé.

Un dernier problème : l'essentiel de ma documentation repose sur les entretiens que j'ai eus, à quoi s'ajoutent les productions internes et les sites Internet. Mais je n'ai que peu d'archives. Il n'existe pas par exemple de relevés de décisions communicables ou de comptes-rendus du conseil exécutif, dont les séances ne sont pas enregistrées. Tout ce que j'ai, ce sont des « souvenirs » qu'on me raconte sur telle ou telle réunion, « Pébereau a engueulé Sauvagnac... »... Les revues de presse peuvent être utiles, certains jour-

nalistes ayant acquis une vraie connaissance des débats au sein du patronat. Il reste que travailler sans archives pose un problème...

Il me reste l'observation et la participation à des événements publics ou semi-publics : conférences de presse, université d'été, colloques...

S/A : Votre livre n'a donc pas suscité de réactions ?

Michel Offerlé : La CGPME m'a fait savoir que je parlais trop du Medef et pas assez d'elle. D'autres me disent que l'ouvrage est « très savant, très informé, très sociologique... ». Le Medef n'a pas à ma connaissance de têtes chercheuses, comme la CFDT peut en avoir, chargées des liens avec les intellectuels. Seillière avait par Kessler des contacts avec certains intellectuels, Luc Ferry et André Comte-Sponville peuvent intéresser certains clubs patronaux, quelqu'un comme Michel Maffesoli, qui peut passer auprès de certains segments précis de ces milieux. La vitrine des intellectuels intéressant le Medef, c'est l'Université d'été annuelle. Jusqu'ici, le Medef ne m'a pas sollicité pour parler de mes travaux, sauf très indirectement. ■