Henri Weber

Le parti des patrons

Le CNPF
(1946-1986)

L'Epreuve des Faits / Seuil

HENRI WEBER

LE PARTI DES PATRONS

LE CNPF (1946-1986)

ÉDITIONS DU SEUIL
*27, rue Jacob, Paris VI^e^*

1986

Dans la France des années 80, les patrons ont la cote. Hier décriés, ils sont aujourd'hui encensés. Bernard Tapie est un héros de la jeunesse. L'entreprise est une valeur sûre, magnifiée par tous.

En une génération, les patrons ont beaucoup changé. Au rythme de la société, elle-même en pleine évolution. Mais aussi par l'action de quelques hommes décidés à transformer le groupe de pression conservateur, paternaliste et malthusien des lendemains de la guerre en un véritable parti de l'entreprise, capable d'anticiper l'avenir.

Ce livre s'attache à retracer cette longue marche. A travers les étapes, les contradictions et les limites de cet *aggiornamento*, c'est à une véritable plongée dans l'histoire du CNPF qu'il nous convie.

Pendant trois années, Henri Weber a interrogé les principaux acteurs de cette aventure, de François Ceyrac à Yvon Gattaz, de Paul Huvelin à Ambroise Roux. Il a rencontré aussi leurs interlocuteurs hauts fonctionnaires et syndicalistes. Il livre ici la première description d'ensemble, une somme d'informations indispensables.

Par ce récit vivant, riche en portraits colorés et nourri des archives inédites du CNPF, l'auteur permet à chacun de juger l'influence réelle du « parti des patrons » sur notre pays.

Sommaire

Couverture

Présentation

Page de titre

Avant-propos

INTRODUCTION - LE PATRONAT EXISTE-T-IL ?

CHAPITRE PREMIER - Trois patrons

AMBROISE ROUX, MANAGEUR

Sous la pomme d’arrosoir de l’État

FRANÇOIS DELACHAUX PATRON « AUX MANIVELLES »

ERNEST DI SIPIO AUTODIDACTE ET SOUS-TRAITANT

CHAPITRE II - Deux ou trois choses que l’on sait d’eux

Deux…

Trois…

De nombreux patronats

Esquisse d’une typologie

Patronat patrimonial, patronat entrepreneurial

L’irrésistible ascension de la bourgeoisie managériale

CHAPITRE III - Les renards s’organisent-ils ?

1840-1860 : contre le libre-échange

1895-1910 : contre le mouvement ouvrier

Une organisation inégale et éclatée

1936-1946 : face au dirigisme et au collectivisme

Groupe de pression corporatiste et groupe de pression hégémonique

PREMIÈRE PARTIE - LE CNPF VILLIERS 1945-1965

CHAPITRE IV - Et le CNPF fut…

Dirigistes et collectivistes aux commandes

Les néo-saint-simoniens

Le prix de l’unité

François Ceyrac reçu au Patronat

CHAPITRE V - Un groupe de pression conservateur

Le parti de la modernisation

Les patrons traînent les pieds

Contre l’État keynésien

Taylor, oui ! Ford, non !

L’increvable paternalisme

La neutralisation des comités d’entreprise

Protectionnisme, quand tu nous tiens…

Le lobby patronal

L’action sur les administrations

CHAPITRE VI - Ailes marchantes et arrière-gardes

La CGPME : groupe de pression dans un groupe de pression

Le mouvement Poujade

Les rénovateurs patronaux

Du corporatisme autoritaire à l’économie concertée

Des mouvements expérimentateurs

Les saint-simoniens

CHAPITRE VII - Avec de Gaulle

Le « Grand » est de retour

Les nouvelles données de l’action patronale

Vers une démocratie corporatiste

La stratégie pompidolienne des champions nationaux

La génération du djebel à l’assaut des appareils

L’« échec » de José Bidegain

Le pavé de François Bloch-Lainé

Pierre de Calan, « attardé » ou « précurseur » ?

Un hobereau breton à la tête des cotonniers

Les mauvaises médecines du docteur Bloch-Lainé

L’« économie concertée », vecteur du « socialisme rampant »…

La « charte libérale »

CFDT-CNPF : l’occasion manquée

Rajeunissement des cadres

DEUXIÈME PARTIE - L’AGGIORNAMENTO DU CNPF

CHAPITRE VIII - Le Mai du patronat

En direct de la rue Gay-Lussac

La grand-peur du patronat

Le constat de Grenelle

Les interprétations patronales

1936-1968

CHAPITRE IX - Le grand tournant

Le CNPF en procès

Catégorie poids lourds

Une « contre-charte libérale »

Une croissance à la japonaise

La « grande » politique contractuelle

Réforme des statuts

La révolution médiatique

CHAPITRE X - Le président Ceyrac

L’invention de François Ceyrac

Itinéraire du « patron des patrons »

CHAPITRE XI - La synthèse ceyraquienne

Le double impératif du CNPF

Un modèle français de société

L’affaire Lip

La tour de contrôle

Le Patronat vote Chaban

TROISIÈME PARTIE - FACE A LA CRISE

CHAPITRE XII - Y a-t-il une sortie du tunnel ?

Une crise en U, en V, en W… ou en L ?

Le Patronat persiste et signe

Contractualisme toujours

Patronat et barrisme

CHAPITRE XIII - Une nouvelle stratégie sociale

Le développement du salariat précaire

La gestion concurrentielle du progrès social

Un patronat revendicatif

Le second rendez-vous manqué avec la CFDT

Comment l’esprit vient aux patrons

CHAPITRE XIV - La bande des quatre

L’arrivée des « jeunes turcs »

Une technocratie renforcée

L’anti-étatisme

CHAPITRE XV - Le patronat français est-il ringard ?

Un pays industriel « intermédiaire » ?

Un capitalisme sans capitaux, sans sanction, sans vertu…

L’éthique catholique et l’esprit du capitalisme

Influence des élites préindustrielles

Prééminence de la bourgeoisie de robe

Le radicalisme du prolétariat français

Les points aveugles du culturalisme

Le patronat français a-t-il été malthusien ?

La « synthèse républicaine » et ses conséquences

CHAPITRE XVI - Contre l’Union de la gauche

QUATRIÈME PARTIE - FACE AU POUVOIR SOCIALISTE

CHAPITRE XVII - L’état de choc

La stratégie d’usure

CHAPITRE XVIII - L’élection d’Yvon Gattaz

Une succession délicate

La guerre des deux Yvon n’aura pas lieu

Un self-made man

Un chef d’entreprise entrepreneurial

Le patron : un animateur social

CHAPITRE XIX - La guerre de tranchées

Quatre « idées rustiques »

La fin et les moyens

L’impossible radicalisation

Investir l’Élysée

Maintenir l’unité patronale

Lune de miel

Foire d’empoigne

La bataille des charges

L’armistice du 16 avril

L’offensive des « compensations »

20 000 patrons à Villepinte

Un « va-t-en-guerre de la lutte des classes » ?

Aide-toi, le ciel t’aidera

CHAPITRE XX - La bataille de la flexibilité

La guérilla contre les lois Auroux

La tentative de détournement

Flexible ? Vous avez dit flexible ?

Les placebos du docteur Gattaz

CHAPITRE XXI - En attendant l’alternance

Le « débarquement » manqué d’Yvon Gattaz

CHAPITRE XXII - Dialogues de sourds

La critique cédétiste

Parti de l’entreprise ou CGPME bis ?

Plaidoyer pro domo

La paille et la poutre

L’os et la moelle

CHAPITRE XXIII - Où sont passées les ailes marchantes ?

De Saint-Simon à Karl Popper

Les contrats collectifs d’entreprise

Le CJD

Qu’est-ce que la « modernisation » en 1980 ?

Une modernisation peut en cacher une autre

Un discours ambivalent

CONCLUSION - L’AVENIR DU PATRONAT

La crise du CNPF

Trois scénarios

Puisqu’il faut conclure

Bibliographie sélective

1. Ouvrages généraux

2. Monographies et témoignages

Sources

Index

Notes

Copyright d’origine

Achevé de numériser

Avant-propos

Il est des circonstances dans la vie où même un mécréant endurci pressent confusément l'intervention du Très-Haut… Il m'était difficile de me défaire d'un tel sentiment, ce jeudi 4 juillet 1983, lorsque, vêtu d'un costume flambant neuf, je m'installais dans le bureau que Michel Calzaroni, directeur adjoint à l'information au CNPF, avait mis à ma disposition, 31, avénue Pierre-I^{er}-de-Serbie. Le moyen de résister au plaisir de téléphoner à quelques vieilles connaissances, anciens combattants, comme moi, de mai-juin 1968 : « Sais-tu d'où je t'appelle, mon camarade ? Du ventre même de la bête !… » Ça ne leur aurait pas fait plus d'effet si je les avais sonnés du Pentagone ou des caves de la Loubianka…

J'avais rencontré Michel Calzaroni dans un dîner en ville, obligeamment organisé par Dominique Pouchin, autre compagnon des temps héroïques, à l'époque grand reporter au *Monde*. A vrai dire, il s'agissait de retrouvailles. Nous nous étions beaucoup « pratiqués », Calzaroni et moi, au début des années 60, au Quartier latin, mais sans chercher vraiment à nous connaître, et pour cause : avec Alain Madelin et Gérard Longuet – aujourd'hui ministres UDF – , Calza dirigeait le mouvement d'extrême droite Ordre nouveau à la faculté de droit d'Assas. Avec Alain Krivine, j'animais le secteur Sorbonne-Lettres de l'Union des étudiants communistes (UEC), puis les Jeunesses communistes révolutionnaires (JCR).

Férus de Brecht et de Dimitrov, nous savions que « le ventre est encore fécond d'où sortit la bête immonde » et aussi que « la peste brune s'écrase dans l'œuf ». Moyennant quoi nous donnions régulièrement l'assaut à la faculté de droit, pour en « expulser les fachos », lesquels défendaient âprement leur terrain, avant de s'égailler dans les étages, ployant sous le nombre. De temps en temps, ils nous rendaient la politesse en dérouillant des diffuseurs de tracts à la porte des restaurants universitaires ou en organisant des raids punitifs dans la cour de la Sorbonne, au prix de risques considérables : le milieu étudiant, en cette période pré-soixante-huitarde, virait dans sa masse au rouge vif, et, à la moindre alerte, des centaines d'adolescents farouches surgissaient des amphithéâtres et des salles de cours, munis de manches de pioche, de pieds de table et autres

« armes par destination »…

Mis sur la touche par le raz de marée gauchiste, Michel Calzaroni devait rapidement décrocher de l'activisme étudiant et entrer dans la vie professionnelle. A la tête de la Ligue communiste, trois fois dissoute et trois fois reconstituée, je poursuivais encore longtemps le rêve d'une révolution d'Octobre à Paris… Jusqu'à ce que l'entêtement des faits m'eût rappelé tristement au principe de réalité. Nous nous perdîmes de vue, mais point ne fut besoin de longues présentations le soir de nos retrouvailles.

Nous évoquâmes – contradictoirement – quelques épisodes obscurs de nos guerres picrocholines, puis abordâmes le vif du sujet : universitaire et chercheur, je souhaitais travailler désormais, pendant quelques années, sur le patronat français.

L'idée de cette enquête m'est venue au terme d'une longue et tortueuse réflexion sur le « changement social » en Occident et, plus précisément, sur le concept de « compromis historique », que le Parti socialiste au pouvoir empruntait, en novembre 1981, au regretté Enrico Berlinguer. A son malheureux congrès de Valence, on s'en souvient, le PS constatait que, si la gauche détenait le pouvoir politique, le pouvoir économique lui échappait largement, en dépit des nationalisations, et demeurait aux mains des chefs d'entreprise. La victoire de la gauche unie n'abolissait pas la séparation relative entre l'économique et le politique. Dès lors, la question était de savoir si, entre ces deux pouvoirs, on allait au compromis ou à l'affrontement. Le PS préconisait, pour sa part, la première éventualité… tout en multipliant, en pratique, les mesures propres à provoquer la seconde, selon la conduite schizophrénique ordinaire des socialistes français.

La stratégie de « compromis historique » impliquait une connaissance fine du partenaire-adversaire patronal qui semblait faire cruellement défaut à la gauche. Dans ses représentations du monde des chefs d'entreprise, celle-ci vivait sur des stéréotypes assez sommaires : « Depuis que Zola a dépeint la mentalité patronale, déclarait Georges Séguy en février 1980, le but des entreprises privées reste le même : l'accumulation du profit sur le dos des travailleurs par une exploitation renforcée du travail[1]. » Qui ne se souvient de la tentative du nouveau pouvoir, à bien des égards risible tant elle évoque la fable de l'arroseur arrosé, d'officialiser le SNPMI[2] de Gérard Deuil, intronisé représentant des « petits » – par opposition au CNPF, porte-parole des « gros » – , au motif que cette organisation néo-poujadiste avait appelé à battre Giscard au second tour des élections présidentielles ! Le marché constituant une incarnation laïque du mal, ses agents ne pouvaient se comporter qu'en créatures du Malin, exploiteurs

adorant le veau d'or et conspirant contre l'intérêt public.

Remiser ces images d'Épinal au musée des reliques idéologiques était d'autant plus urgent que, de toute évidence, le groupe des chefs d'entreprise avait beaucoup changé, en une génération, autant, peut-être, que le monde paysan. Si bien qu'ici et là on parlait de « mutation », voire de « métamorphose », brisant l'un des verrous de la « Société bloquée ». Prendre la mesure de cette évolution, en apprécier le sens, l'ampleur, mais aussi les limites, me semblait un bon angle d'attaque pour reconsidérer le problème du « changement social » dans les démocraties occidentales en cette fin de XX^{e} siècle. Or rares étaient les études consacrées aux chefs d'entreprise et à leurs organisations, surtout en regard du foisonnement d'enquêtes, de thèses, d'essais consacrés au salariat et au mouvement ouvrier.

Mettre à profit l'avènement de l'Union de la gauche pour tenter de combler en partie cette lacune ne me semblait pas une perte de temps. S'il est vrai que le patronat se révèle surtout dans l'adversité, comme l'atteste amplement sa tumultueuse histoire, le moment paraissait, en effet, particulièrement opportun : la conjonction, au début des années 80, de la crise économique et de l'« alternance » constituait, pour les chefs d'entreprise, un traumatisme comparable à l'avènement du Front populaire, en 1936. La manière dont ils réagiraient à ce double coup du sort en dirait long sur ce qu'est réellement devenu l'« acteur patronal » au terme des « Trente Glorieuses », et éclairerait ses voies d'évolution possibles.

Mon intention était donc d'étudier, au cours de la première législature du septennat de François Mitterrand (mai 1981-mars 1986), les attitudes, les représentations, les pratiques des diverses strates et familles idéologiques du patronat français : comment réagissent-elles à la politique du gouvernement socialo-communiste et, en particulier, aux grandes réformes de structure ? Comment relèvent-elles le double défi de la « guerre économique » et de la « troisième révolution technologique » ? Dans quelle mesure et à quelles conditions sont-elles disposées à accepter le « compromis » qui leur est proposé par le pouvoir politique ? Par quel jeu de pressions, d'affrontements, de négociations ce compromis s'établit-il ?

Mais, très vite, il m'est apparu que, pour importante que soit cette date, 1981 s'inscrivait dans l'histoire du patronat mais ne la scandait pas. Elle ne fermait ni n'ouvrait une période. Pour comprendre les réactions patronales à l'alternance et à la crise, il était indispensable de prendre en considération ce que le patronat était devenu sous la V^{e} République et, en

fait, depuis la Libération. A cette fin, j'entendais évidemment exploiter les sources disponibles – enquêtes d'opinion, données statistiques, monographies, publications spécialisées – et interroger un certain nombre de chefs d'entreprise et de fonctionnaires patronaux.

Je comptais appréhender le monde patronal, surtout à travers son expression organisée : le Conseil national du patronat français (CNPF) et ses fédérations, bien sûr ; mais aussi la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) et le Syndicat national de la petite et moyenne industrie (SNPMI), l'Association des grandes entreprises françaises faisant appel à l'épargne (l'AGREF, puis l'AFEP), ainsi que les principaux « mouvements de pensée » : Entreprise et Progrès, Centre des jeunes dirigeants (CJD), Centre français du patronat chrétien (CFPC), Entreprises à taille humaine industrielles et commerciales (ETHIC)… Une « étude de faisabilité » m'avait, en effet, convaincu que le mouvement patronal, dans son unité et sa diversité, est au moins aussi représentatif de la base patronale que le mouvement ouvrier – avant qu'il n'entre en crise – l'était de la base salariée. Aspirant à la représentativité et l'atteignant, il constitue un bon indicateur de ce qui advient dans la base représentée elle-même.

Pour mener à bien un tel projet, le feu vert du CNPF, ou au moins sa disponibilité au dialogue, m'était indispensable. J'en savais suffisamment sur la discrétion proverbiale du milieu, son goût prononcé du secret, sa méfiance à l'égard des intellectuels, en particulier ceux de ma paroisse, pour comprendre que, sans l'accord du patronat institutionnel, je devrais limiter mes investigations à la bibliothèque de la chambre de commerce et d'industrie de Paris, au demeurant fort bien dotée. C'est ce laissez-passer que je demandais à Calzaroni.

Au cours de ces agapes un peu austères, je ne cachai pas à mon interlocuteur que, contrairement à quelques autres, je n'avais pas été visité par la grâce libérale ; que je demeurais fidèle à mes valeurs, sinon à mes représentations, et, en tous les cas, solidaire de ceux d'en bas plutôt que de connivence avec ceux d'en haut ; bref, que la gauche restait ma famille.

Pour quelles raisons mon ex-partenaire de pugilat décida en son âme et conscience de me donner le sésame de ce monde fort clos, j'avoue que je m'interroge encore. Un grand nombre des entretiens qui m'ont été accordés l'ont été à la suite de ses coups de fil. Et c'est lui qui m'a ouvert les archives du CNPF — ou du moins ce qu'il en reste après les autodestructions du printemps 1978… Si l'essence de l'entrepreneur est le

goût du pari, le directeur adjoint à l'information est un entrepreneur-né. Quand bien même j'aurais cessé de « bouffer du patron » comme d'autres « bouffent du curé » – ce qui n'était nullement acquis – , il y avait peu de chances que mon livre plaise aux chefs d'entreprise. Michel Calzaroni a pris le risque de mécontenter fortement l'appareil du CNPF et les patrons auprès desquels il m'a introduit, pour un avantage aléatoire et, dans le meilleur des cas, probablement minime.

Deux explications plausibles – et au demeurant non contradictoires – à cette attitude. L'optimiste, celle de l'intéressé lui-même : « Votre enquête m'intéresse », m'a-t-il dit dans l'interminable et étroit escalier qui nous ramenait sur le pavé de Paris. « Je suis sûr qu'on a eu raison, sur les principaux dossiers, depuis quinze ans. Le bilan du CNPF est largement positif depuis l'avènement de François Ceyrac. Avec le recul, ça crève les yeux : on voit quel est le discours qui tient le coup et celui qui se désagrège. A condition qu'elle soit honnête, le patronat a tout intérêt à la confrontation… »

L'autre explication m'a été fournie à de multiples reprises par ceux – innombrables – qui me mettaient en garde contre la virtuosité manipulatrice de la direction générale de l'information : « Ils parient que vous allez faire avec l'entreprise ce qu'André Glucksmann a fait avec l'État : après l'avoir foulé aux pieds, vous allez la porter aux nues. Et venant de vous, une apologie de l'entreprise et des entrepreneurs aura plus de sel que si elle venait de Philippe Vasseur ou des frères Willot. »

Un lecteur prévenu en vaut deux.

Quoi qu'il en soit, je me trouvais en possession d'un passeport en règle pour le sous-continent patronal et pouvais montrer patte blanche auprès des chefs d'entreprise et des dirigeants des organisations professionnelles qui, dès lors, ne me ménagèrent pas leur temps.

Pendant près de trois ans, j'ai donc pérégriné à travers les firmes et les organisations patronales, m'entretenant longuement avec les chefs d'entreprise, mais aussi avec leurs interlocuteurs institutionnels : hauts fonctionnaires et militants ouvriers. En guise de boussole, je m'étais muni d'une triple interrogation, qui court tout au long de ce livre :

1. Les patrons français sont-ils ringards ? (Ou, pour le dire en langage académique : la France souffre-t-elle d'une carence entrepreneuriale ?)

2. Le CNPF est-il un tigre en papier ? (Ou : quelle influence, quelle puissance le « parti de l'entreprise » exerce-t-il dans la société française et en premier lieu sur le monde patronal lui-même ?)

3. Une alliance « saint-simonienne » des producteurs, incluant les forces vives du salariat et du patronat, en vue d'une modernisation démocratique

de l’économie et de la société françaises est-elle possible ?

Ce livre espère apporter des éléments de réponse à ces questions. Mais, surtout, il entend informer sur un monde et une histoire longtemps en butte à l’indifférence et aux préjugés.

Ce travail a été effectué de 1982 à 1986, dans le cadre du Centre de recherche sur les mutations des sociétés industrielles (CRMSI), présidé par Jean-Louis Moynot, ancien secrétaire confédéral de la CGT, de 1967 à 1981, aujourd’hui retourné à la vie industrielle et à la recherche.

Mes remerciements vont à l’ensemble des chercheurs, qui m’ont soutenu de leur sympathie ; ainsi qu’à Simone Aubert, qui a décrypté plus de 300 minicassettes ; à Yvonne Pauly, qui a dactylographié et mis en forme le texte ; à Annette Retore, qui lui a prêté main-forte ; que soient remerciés également mes amis Élie Cohen, Michel Bauer, Jean-Yves Potel, Jean Rony et Philippe Cayla, dont les remarques et les critiques m’ont été fort utiles.

INTRODUCTION

LE PATRONAT EXISTE-T-IL ?

CHAPITRE PREMIER

Trois patrons

Bizarrement, mais cette bizarrerie a sans doute un sens, le mot « patronat » revêt en français deux significations différentes. Dans un cas, il désigne l'ensemble des chefs d'entreprise : ceux qui, au sein de la collectivité humaine que constitue la firme, détiennent le pouvoir, exercent les fonctions de direction et de commandement, soit parce qu'ils sont eux-mêmes les propriétaires de l'entreprise ; soit parce qu'ils ont été engagés par les familles possédantes pour diriger en leur nom ; soit encore parce qu'ils se sont arrogé le pouvoir de fait face à un actionnariat trop dispersé ou passif.

Mais le « Patronat » désigne également l'institution. le « mouvement patronal », et constitue l'autre nom du CNPF. Lorsque la presse évoque l'inquiétude, la colère ou les propositions du patronat, elle ne se réfère pas aux résultats d'une enquête d'opinion effectuée selon la méthode des quotas sur un échantillon représentatif de la population des chefs d'entreprise français, mais généralement au dernier communiqué de presse de l'avenue Pierre-I^{er}-de Serbie[3]… Mais, dans l'un et l'autre sens, la notion fait problème.

Le premier désagrément que rencontre, en effet, le journaliste ou le sociologue parti à la recherche du patronat, c'est le doute sur la réalité de l'objet même de ses investigations : « Le patronat, mon pauvre ami, m'ont prévenu avec commisération nombre d'interlocuteurs bienveillants, c'est comme la fourmi de 18 mètres de Robert Desnos, chantée par Juliette Gréco : ça n'existe pas. C'est une invention de l'administration et des syndicats en mal de partenaire social. »

Et, en effet, qu'y a-t-il de commun entre Ambroise Roux, PDG de la Compagnie générale d'électricité jusqu'à sa nationalisation en 1981 (172000 salariés, 56 milliards de chiffre d'affaires) ; François Delachaux, président des Aciéries Delachaux à Gennevilliers (840 salariés, 500 millions de chiffre d'affaires) ; et Ernest Di Sipio, ancien ouvrier tourneur, fondateur d'Outillage-Mécanique générale, PMI familiale de 24 salariés à

Saint-Égrève, Isère ? Rien apparemment : ni les origines sociales, ni le cursus scolaire et professionnel, ni le degré de participation au pouvoir économique, ni les rapports aux salariés et à l'État, ni les risques encourus. Ces trois patrons font-ils vraiment le même métier ? A étudier leur profil et leurs activités, on en douterait.

AMBROISE ROUX, MANAGEUR

S'il aime évoquer à l'occasion les mânes de son trisaïeul, « laboureur à Flammergue », Auvergne, Ambroise Roux est issu plus directement de la bonne bourgeoisie parisienne : son père, André Roux, était administrateur du groupe de presse Jean Prouvost, après un passage dans l'administration des Finances ; sa mère, née Cécile Marcilhacy, est apparentée aux Poulenc industriels du Rhône. Dans l'euphorie de la Libération, il épousera au demeurant lui-même, à vingt-cinq ans, en juin 1946, une demoiselle Françoise Marion, « petite-fille du grand chirurgien qui opéra Clemenceau de la prostate[4] ». Le cursus scolaire et professionnel du jeune Ambroise – Bob pour la famille – est typique d'une certaine reproduction des élites en France : collège Stanislas à Paris, École polytechnique (promotion 1940), suivie de deux grandes écoles de spécialisation : l'École des ponts et chaussées et Supélec.

A la vérité, un instant, le destin balance : le jeune Ambroise Roux n'a pas la vocation des mathématiques et a « beaucoup souffert » pour devenir ingénieur des Ponts. C'est un littéraire, passionné d'art, de « sciences humaines » et même « occultes », et, déjà, de cinéma. A la table paternelle, il rencontre les grands noms de la presse des années 30 et rêve de les égaler. La perspective de devenir ingénieur l'enchante si peu qu'à l'issue de ses classes préparatoires, en 1939, il ne se présente même pas au concours de Polytechnique. Fasciné par le journalisme, il tente sa chance à l'École normale supérieure de la rue d'Ulm. Reçu à l'écrit, il est collé à l'oral. Sous la pression paternelle, en 1940, il présente les deux concours simultanément et est reçu aux deux. C'est alors que le déterminisme social reprend ses droits. Refoulant sa vocation d'homme de plume, séduisante mais aléatoire, Ambroise Roux choisit d'intégrer la grande école d'ingénieurs de la rue de la Montagne-Sainte-Geneviève. Fin de la parenthèse. Dès lors, le futur PDG de la CGE décrit un parcours sans faute ni écart.

Dûment diplômé en 1944, il fait ses premières armes dans la fonction publique comme ingénieur des Ponts et Chaussées de la première

circonscription électrique, c'est-à-dire Paris et sa région. Mais, très vite, il opte pour une carrière dans le privé. Fin 1949, il entre comme adjoint au directeur du service des brevets chez Poulenc Frères, administré encore par son grand-oncle Camille et dirigé par Albert Buisson, un ami de la famille. Mais, bientôt, Jean-Marie Louvel, ministre de l'Industrie et du Commerce, l'appelle auprès de lui. Conseiller technique en 1951, il devient directeur de cabinet de 1952 à 1954.

Quatre ans de cabinet, c'est le temps nécessaire à la constitution d'un solide carnet d'adresses. En 1955, Ambroise Roux est connu et apprécié du Tout-Paris de la politique et de l'industrie. Henri Lafond, notamment, financier et haute autorité morale du Patronat, s'est pris d'amitié pour ce jeune homme étincelant et énergique. S'improvisant chasseur de têtes bénévole, il le recommande à Jacques Jourdain, PDG de la CGE, qui l'engage comme directeur général adjoint. Vingt-quatre heures après cette judicieuse décision, Jacques Jourdain rend son dernier souffle. « J'ai remis sa lettre d'engagement à son successeur, Émile Marterer, se souvient Ambroise Roux, en l'assurant qu'il ne devait pas se sentir lié. Mais il l'a confirmée immédiatement : on se connaissait par les hasards de la vie. »

A cette époque, la Compagnie générale d'électricité compte 18000 salariés et fait 800 millions de chiffre d'affaires. A l'échelle de la France, c'est une entreprise géante. Mais, par rapport à ses concurrents étrangers (Philips, Siemens, GEC, Brown Boveri, General Electric, Westinghouse…), c'est une naine. Vingt-cinq ans plus tard, lorsque Ambroise Roux passe la main, le groupe compte 172000 salariés et réalise 56 milliards de chiffre d'affaires…

En 1981, Ambroise Roux passait pour le PDG le mieux rémunéré de France. Son « salaire » s'élevait à plus de 10 millions de francs par an, soit 90 millions de centimes par mois, 3 millions par jour… Mais il n'était pas propriétaire de la CGE, même partiellement : son paquet d'actions du groupe se limitait aux actions dites de garantie, soit à 40000 francs sur un capital de 711179 100 francs. Son portefeuille personnel, géré par son ami Jean-Maxime Lévêque, PDG du Crédit commercial de France, est composé pour l'essentiel d'actions d'autres sociétés. Mais Ambroise Roux n'était pas pour autant un simple « grand commis » des principaux actionnaires de la CGE – en l'occurrence la Compagnie de Suez, qui détenait à elle seule 5 % des actifs. Le patron de la CGE, c'était lui, et nul autre. Société au capital très dispersé, la CGE offre un bel exemple de séparation de la propriété et du pouvoir, caractéristique de la grande entreprise moderne.

En principe, la CGE est régie par la démocratie de la société anonyme :

le pouvoir appartient à l'assemblée générale des actionnaires, représentée, dans l'intervalle de ses sessions, par le conseil d'administration, élu par elle, qui désigne et contrôle les dirigeants. Ambroise Roux a toujours scrupuleusement respecté cette fiction. Mais l'état-major de la CGE a autant à redouter de son assemblée générale et de son conseil d'administration que le bureau politique du PCF de son congrès ou de son comité central… En réalité, lorsque le PDG de la CGE se présente devant ses actionnaires, il détient déjà la majorité des mandats, notamment par le jeu des « pouvoirs en blanc », complaisamment rétrocédés par les banques dépositaires des titres… et a désigné lui-même son conseil d'administration. Le « gouvernement privé » du groupe exerce le pouvoir indépendamment des propriétaires du capital, dont il récompense la passivité par d'honnêtes dividendes[5].

En quoi consistait le métier d'Ambroise Roux, PDG de la CGE ? A en croire cet illustre pince-sans-rire, il dirigeait une entreprise moyenne de 400 salariés et, à ce titre, aurait dû cotiser à la CGPME. Mais le luxe suranné du siège social, 54, rue La Boétie, la flotte de Citroën CX gris métallisé qui encombre la cour, évoquent davantage un palais ministériel ou les locaux d'une grande banque que ceux d'une PME.

En réalité, Ambroise Roux gérait, comme ses prédécesseurs, une « société de portefeuille » – une holding dans la langue de Shakespeare, devenue celle des affaires – détenant des participations majoritaires dans tout un « parc d'entreprises », plus de 350 en tout, regroupées en 52 branches et 12 secteurs, produisant les biens et les services les plus variés : trains à grande vitesse et photocopieurs, turbo-alternateurs pour centrales nucléaires et câbles, constructions navales et piles électriques, hôpitaux clés en main et accumulateurs… les journalistes ne manquent jamais d'invoquer les mânes du raton laveur, cher à Jacques Prévert, lorsqu'ils égrènent l'interminable et hétéroclite liste des activités de la CGE.

Ambroise Roux était-il alors une sorte de banquier d'affaires, spécialisé dans les placements industriels, comme le suggèrent ceux qui ne portent pas aux nues ses capacités d'entrepreneur ? Contrairement aux financiers, qui se contentent d'acquérir et de gérer un portefeuille de participation selon des critères de rentabilité pure, rétorque l'intéressé, la direction de la CGE poursuit, depuis vingt-cinq ans, un grand projet industriel. Son objectif stratégique, depuis l'avènement du Marché commun, est de construire un Siemens français : transformer une holding financière hexagonale en géant multinational de la construction électrique et électronique.

La CGE se présente comme une confédération d'entreprises, une

pyramide de filiales et de sous-filiales, regroupées derrière des têtes de file : Alsthom-Atlantique (CA : 12 milliards de francs, 42 300 salariés), pour l'électromécanique et la construction navale ; CIT-Alcatel (CA : 8 milliards, 40100 salariés), pour les télécommunications et l'informatique ; CGEE-Alsthom (CA : 5,7 milliards, 27400 salariés), pour l'entreprise électrique ; la Société générale d'entreprises-Sainrapt et Brice (SGE-SB) (CA : 8 milliards, 33000 salariés), pour les bâtiments et les travaux publics ; les Câbles de Lyon (CA : 2,6 milliards, 6300 salariés), pour les câbles ; la CEAC-SAFT (CA : 2,8 milliards, 12400 salariés), pour les accumulateurs et piles ; Ceraver et le Joint français, pour les matériaux. A quoi s'ajoutent CGE Distribution, pour la commercialisation, et la banque du groupe, l'Électrofinancière…

Les cinquante-deux « grands barons » que compte le royaume jouissent d'une large autonomie dans le gouvernement de leur fief. Mais cette structure fortement décentralisée ne doit pas faire illusion. Les décisions stratégiques – investissements lourds, prises de participation, accords internationaux, désignation des hauts dirigeants – sont de la compétence du « comité de direction » de la holding et de son président[6].

La large autonomie des barons, au demeurant, n'empêche pas un sérieux contrôle *a posteriori.* Des réunions de travail – plénières ou restreintes – rassemblent régulièrement les PDG des filiales. Deux fois l'an, chacun d'entre eux comparaît devant le comité financier, puis le comité bilan de la CGE. Autour du PDG siègent le directeur général (en 1980, Georges Pebereau), les directeurs financier, administratif, international, et le secrétaire général. Dans une ambiance nullement décontractée, Ambroise Roux examine les comptes de la filiale concernée, ses prises de contrôle et ses créations d'entreprises, ses projets d'investissement et de désinvestissement. Aussi « autonomes » soient-ils, les « barons » sont tenus de faire des profits et de distribuer des dividendes[7]. La « culture d'entreprise » de la CGE interdit en effet qu'on plaisante avec la rémunération du capital… Ils sont tenus également à inscrire leurs projets de développement dans la stratégie générale du groupe et de lui verser, sous diverses formes, leur tribut. Faute de quoi la holding se voit dans l'obligation de travailler activement à leur remplacement. Pour avoir pratiqué – fort de ses appuis élyséens – une conception un peu large de son autonomie, Jean-Pierre Brulé, par exemple, PDG de la CII-Honeywell-Bull, espoir français de l'informatique dans les années 70, s'est attiré les foudres d'Ambroise Roux et n'a dû son salut, au demeurant provisoire, qu'au rachat de CII-HB par Saint-Gobain[8].

Les prises de participation et les cessions de parts de la CGE répondent

fondamentalement à son grand dessein ; elle acquiert des entreprises en vue de renforcer son pouvoir industriel dans les secteurs de l'électricité et de l'électronique, et d'atteindre ainsi la « taille internationale[9] ».

Certes, ajoute Ambroise Roux, ces *axes de développement, principaux* (énergie électrique et télécommunications) n'excluent pas, et même impliquent au contraire, des *axes induits,* générateurs de « synergie » : l'*entreprise électrique* (CGEE-Alsthom et ses filiales – centrales, barrages, métros, aéroports…) ; *bâtiment et travaux publics* (la Société générale d'entreprises et ses filiales, cédées à Saint-Gobain en 1982 – hôpitaux, usines, installations portuaires, tunnels, travaux routiers…). L'activité de la CGE s'oriente, en effet, de plus en plus vers la production de « systèmes », d'« ensembles marchandises », et non de biens isolés, fussent-ils sophistiqués. La production de tels ensembles clés en main justifie, selon le président Roux – mais telle ne fut pas, apparemment, l'opinion de son successeur – , le développement au sein du groupe d'un puissant secteur du bâtiment et des travaux publics, dont la présence pourrait paraître *a priori* incongrue.

Au service de cette stratégie à long terme, la CGE dispose d'atouts multiples : la puissance financière que lui donne la mise en commun du cash-flow de ses multiples filiales et un recours étendu au marché financier ; les capacités d'innovation que lui confère son potentiel de recherche-développement (18000 ingénieurs, 2 milliards d'investissement en 1981) ; l'accès à l'État, enfin, qui lui permet de drainer l'aide publique sous toutes ses formes – marchés d'études, aide à la recherche, à l'exportation, au développement régional, aide sectorielle, prêts bonifiés. La CGE figure en bonne place parmi les cinq entreprises qui, selon le célèbre et toujours secret rapport Hannoun de 1979, bénéfient à elles seules de 50 % des aides publiques à l'industrie[10]

Sous la pomme d'arrosoir de l'État

A quoi s'ajoute l'appropriation – sous réserve, il est vrai, d'industrialisation – des innovations technologiques mises au point par les laboratoires publics : le système téléphonique de commutation temporelle, par exemple, techniquement très en avance lorsqu'il fut commercialisé par la CGE, au début des années 70, a été mis au point par les laboratoires du CNET, centre de recherche de la Direction générale des télécommunications, et rétrocédé gracieusement à CIT-Alcatel, filiale de la CGE, pour exploitation[11]

D'après les mauvaises langues, la mise en coupe réglée de la ressource

étatique serait même le véritable ressort de la stratégie du groupe : quelle que soit l'ingéniosité des « arbres généalogiques » que ses dirigeants élaborent *a posteriori* pour rationaliser la croissance protéiforme de la firme, la véritable clé de son développement résiderait dans la volonté d'exploiter les grands chantiers de l'État – ceux qui, selon la formule consacrée, « socialisent le risque et privatisent le profit ». Et voilà pourquoi on trouve, dans les années 60-80, cet électricien dans l'équipement routier – la CGE a construit l'autoroute Paris-Chartres – , le bâtiment, les chantiers navals, l'informatique, les télécommunications, le nucléaire… partout où pointe la commande publique, ses marchés protégés et les aides multiples y afférentes. Voilà pourquoi il est beaucoup moins internationalisé que ses concurrents étrangers et même que d'autres grandes entreprises françaises de taille comparable. Voilà pourquoi il excelle dans les secteurs politisés des biens d'équipement lourds, fortement subventionnés à l'exportation, plutôt que dans le secteur très concurrentiel des biens « grand public ». Voilà pourquoi, enfin, la possession d'un « capital politique » fait prime en son sein pour accéder aux postes suprêmes.

L'appartenance à un grand corps de l'État – X-Ponts, X-Mines, Inspection des finances – et le passage prolongé dans un cabinet ministériel sont des conditions *sine qua non* pour la cooptation à l'état-major du groupe. Mais le statut d'ancien ministre n'est pas non plus un handicap : Paul Doumer, président de la III^{e} République, est PDG de 1910 à 1927 ; Raoul Dautry, ministre de l'Armement, est administrateur délégué en 1939 ; Jean-Marie Louvel, ex-ministre de l'Industrie et du Commerce, est PDG de 1965 à 1970. Et Ambroise Roux lui-même, premier vice-président du CNPF, dirigeant de l'AGREF et ami personnel de Georges Pompidou, disposait d'un capital politique au moins égal à celui de ses augustes prédécesseurs.

Plus généralement, les détracteurs de la CGE – et ils sont légion – stigmatisent dans ce groupe une incarnation pure du fétichisme de la grande organisation, qui n'aurait même pas pour circonstance atténuante la modernité institutionnelle et la performance économique : simple conglomérat financier, la CGE érigerait son propre renforcement en fin en soi, cherchant la puissance pour la puissance. A ce titre, elle ferait passer ses propres intérêts de groupe avant toute considération et, en particulier, avant l'intérêt « général » ou « national », comme l'attesterait sa conduite dans l'affaire de l'informatique française. On a beaucoup reproché, en effet, à Ambroise Roux et Georges Pébereau d'avoir torpillé le plan UNIDATA visant au développement d'une industrie informatique

européenne, parce qu'ils craignaient à cette occasion un rapprochement entre Thomson, Siemens et Philips, concurrents de la CGE dans divers secteurs, dont la mini – et la péri-informatique. Et qu'y étant parvenus, et s'étant substitués à Thomson comme tuteur industriel de la CII-HB, ils n'ont rien fait pour assurer l'essor de l'informatique française, convaincus qu'en ce domaine on ne pouvait combler le retard par rapport aux Etats-Unis et qu'il fallait se résigner à une alliance subalterne avec l'un quelconque des concurrents américains d'IBM[12]. Ambroise Roux met ces allégations sur le compte de la malveillance que suscite le succès industriel dans la France catholique, jacobine et marxiste des Trente Glorieuses.

Il admet que près du tiers de ses commandes proviennent de l'État (et des États), mais remarque que cela tient, pour l'essentiel, à la nature de ses métiers : tout le monde ne peut pas fabriquer des fixations de ski ou des cosmétiques, observe innocemment le président de la CGE, et il est malcommode d'écouler des trains à grande vitesse, des centrales thermiques ou des ensembles scolaires dans les supermarchés. Il lui paraît naturel de bénéficier des aides de l'État à la recherche et à l'exportation, eu égard à l'ampleur des investissements nécessaires et l'importance des risques encourus. Au demeurant, il observe que tous les États aident les industries de pointe, les Américains, les Allemands et les Japonais plus que les autres. Enfin, il souligne que l'organisation en société holding a longtemps été adaptée aux exigences des industries électriques et électroniques dans le contexte français. Cette formule autorisait à la fois la décentralisation indispensable, en raison du fractionnement des marchés, et la mise en commun de ressources financières permettant de suppléer à la répugnance des banquiers et des épargnants français à risquer leurs capitaux dans l'aventure industrielle. Ambroise Roux remarque avec délectation que, si son management très décentralisé passait pour « archaïque » dans les années 70, il fait figure de précurseur selon les canons du nouveau management américain – tels que les codifie *le Prix de l'excellence* ! – et que même un économiste socialiste comme Lionnel Zinsou, conseiller industriels de Laurent Fabius, reconnaît que la CGE était bien organisée[13].

La puissance de fait du président de la CGE excède sa puissance de droit. Réputé extraordinairement retors et manœuvrier, disposant de positions de pouvoir considérables – la CGE, le CNPF, l'AGREF, son réseau d'alliances économiques et politiques[14] – , l'homme est craint et admiré. « Il a un côté shogun tout à fait rassurant, dit Willy Stricker, directeur de l'information à l'Association française des banques et ancien responsable de la communication de la CGE. Mais mieux vaut être de ses

amis que de ses ennemis. » Opinion largement partagée : ceux qui ont eu maille à partir avec Ambroise en ont gardé, en général, un cuisant souvenir et préfèrent, comme Pierre de Calan ou Alain Chevalier, pratiquer le précepte chrétien du pardon des offenses plutôt que l'antique loi du talion.

Figure de proue de l'*establishment* patronal, l'ex-président de la CGE n'est pas un monomaniaque de l'industrie. Fasciné par la parapsychologie – mais peut-être rêve-t-il de conquérir une rente technologique en industrialisant la transmission de pensée ; passionné de cinéma, il a été administrateur de la Cinémathèque française, et ami d'Henri Langlois ; bon vivant, s'il en fut, devant l'Éternel ; il est capable de parler d'autre chose, dans les dîners en ville, que de taux de croissance. Sa rencontre avec François Mitterrand, en 1982, a été un coup de foudre réciproque, ce qui ne l'empêche pas de rester un disciple fidèle de Jacques Chirac. Pourquoi ce passionné de pouvoir a-t-il préféré jouer toute sa vie les pères Joseph au lieu de lâcher la bride à sa vocation d'homme d'État ? Polytechnicien, membre éminent du corps des Ponts et Chaussées, directeur de cabinet à trente-trois ans, il avait toute chance d'être ministre inamovible de la République. « La carrière politique exige trop d'abnégation, explique Ambroise Roux, une prostitution permanente devant les électeurs, la fréquentation de gens assommants. J'admire beaucoup ceux qui s'y adonnent, mais c'est au-dessus de mes forces. »

FRANÇOIS DELACHAUX PATRON « AUX MANIVELLES »

François Delachaux est fils et petit-fils d'entrepreneurs. Son grand-père Clarence a fondé l'entreprise familiale en 1912. La fée Électricité commençait à dispenser ses bienfaits. Un peu partout dans les grandes villes, les tramways électriques remplaçaient les omnibus à chevaux. C'est sur l'impériale d'un de ces nouveaux véhicules que le grand-père Clarence eut l'illumination qui changea le cours de sa vie : pourquoi n'offrirait-il pas à toutes ces sociétés de tramways qui sortent de terre comme des champignons après la pluie un matériel de lignes de traction électrique standardisé, fiable et assuré d'un diligent service après-vente ! Comment pareille idée a pu germer dans semblable cervelle, c'est ce qu'on ne s'explique pas encore. Clarence Delachaux n'était ni ingénieur – il s'était estimé quitte avec les écoles après l'obtention du baccalauréat – ni capitaliste. Son père, citoyen helvétique – Delachaux est une contraction de « de La Chaux-de-Fonds », berceau immémorial de la famille – , était

artiste peintre à Montparnasse ; sa mère, une Américaine, passionnée d'art, s'était installée à Paris, attirée par les impressionnistes. Mais Clarence Delachaux avait le virus de l'entreprise et savait s'entourer.

L'affaire connut des débuts modestes, dans un petit atelier, semi-artisanal, à Saint-Ouen. Mais, pour inattendue qu'elle fût, l'idée était bonne, et le succès, foudroyant. La société Delachaux enlève de nombreux marchés, dont celui de Shanghaï. Dès 1914, elle affiche un chiffre à l'exportation peu banal, à l'époque, pour une firme française, surtout de cette taille. L'entreprise Delachaux fut d'abord une société en nom personnel – une entreprise individuelle – menée avec le soutien moral de la famille, mais sans qu'elle y engage un liard. Le grand-père Delachaux se vouait corps et biens à son affaire. Il passait le plus clair de son temps à l'étranger – et parfois fort loin : en Asie, en Amérique latine — à démarcher les clients. C'est pour répondre à leurs demandes que Clarence Delachaux s'engage dans la diversification : « En haut, ça va bien, disaient les clients. Vos lignes de traction électrique sont irréprochables. Mais, au sol, les rails nous posent des problèmes : les éclisses prennent du jeu et le contact électrique n'est plus bon. Tous les quatre ou cinq ans, nous devons défoncer la chaussée pour refaire les soudures… – Ne vous tracassez pas, répondait Clarence, je vais arranger ça. » Invités à régler la question, ses ingénieurs inventaient la soudure des rails par procédé aluminothermique, et l'entreprise Delachaux, jusqu'alors spécialisée dans la traction électrique, se dotait d'une *division « soudure »*.

« On n'a plus d'ennuis avec les rails, disaient alors les clients, mais nos aiguillages en acier ne peuvent se souder avec les rails, et à nouveau il y a du jeu et des mauvais contacts. » Alors les ingénieurs Delachaux ont confectionné des cœurs d'aiguillage en aciers spéciaux, soudables aux rails, et l'entreprise s'est enrichie d'une *division « aciérie* », « fabriquant des pièces en aciers spéciaux, moulées à l'unité ou en petite série, d'un poids unitaire pouvant aller jusqu'à 10 tonnes ».

Simultanément, ils s'aperçurent que le procédé de soudure dit « aluminothermique », qui consiste à réduire de l'oxyde de fer par l'aluminium pour obtenir du fer pur, pouvait s'appliquer à d'autres métaux et alliages, en particulier au chrome : et naquit la *division « métaux »*. Mais la division « aciérie » ne tournant pas à plein régime, Clarence Delachaux se mit en quête de marchés complémentaires, quitte à s'éloigner des tramways, de leurs rails et de leurs fils. Il les trouva dans la fabrication des moyeux de roues de camion, puis de roues complètes, et ce fut la *division « roues »*.

Le tramway passant de mode, la *division « traction »* se reconvertit dans

le métro, les grues, les chaînes de convoyage, les chaînes de peinture par électrophorèse… tout ce qui se déplace au moyen de l'énergie électrique. L'entreprise se révélait fort rentable et, l'essentiel des profits étant réinvestis, son capital croissait à vue d'œil. La crise économique de 1929 puis la crise sociale de 1936 l'ont fait vaciller, mais pas trébucher.

Comme tout entrepreneur individuel de ce temps, le grand-père Delachaux comptait sur ses descendants pour l'aider à consolider et à élargir son affaire, avant de prendre sa succession. Lorsqu'ils atteignirent l'âge de raison, ses quatre fils entrèrent dans l'entreprise, après de courtes études et un apprentissage sur le tas. Ils lui fournirent l'encadrement supérieur rendu nécessaire par la diversification de la production et l'organisation de l'entreprise en divisions. Clarence Delachaux pouvait-il trouver des collaborateurs plus sûrs, plus dévoués que ses propres enfants ? Ils reçurent en contrepartie des parts du capital social et l'entreprise devint une société en nom collectif : Delachaux et Fils. A la mort de Clarence, en 1941, la direction passa à son fils aîné, Philippe.

Sous l'Occupation, l'entreprise est réquisitionnée par les Allemands. Sa division « aciérie » produit, paraît-il sans excès de zèle ni grande efficacité, des obus pour la Wehrmacht. Dans l'enceinte de l'usine, on cultive des légumes et on élève des cochons. L'ensemble tourne au ralenti, et les Delachaux n'auront pas d'ennuis à la Libération, dans cette rouge commune de Gennevilliers, à l'exception d'un oncle, arrêté au retour d'une partie de campagne, au volant d'une camionnette gorgée de victuailles.

L'entreprise connut de sérieuses difficultés au début des années 60, dues à sa bureaucratisation progressive. En 1963, Philippe Delachaux fait éclater l'usine en cinq entreprises autonomes, correspondant aux cinq anciennes divisions, afin de lui redonner du dynamisme. Thérapeutique salutaire : la société se redresse et ne cesse depuis de prospérer. Dans l'intervalle, les fils s'étaient mariés et n'avaient pas boudé leur devoir. S'il y avait quatre héritiers Delachaux à la première génération, on en comptait vingt et un à la deuxième. Instruits par d'innombrables et désolantes expériences de voisinage, les frères Delachaux avaient décrété : « Aucun Delachaux dans l'entreprise Delachaux. Si la maison doit servir à nourrir la famille, elle est vouée à sa perte. » A cette époque, la région de Gennevilliers-Asnières-Colombes constituait un dense tissu industriel, et les frères Delachaux avaient pu observer *de visu* le cycle tragique de la PME : le fondateur de l'entreprise ressemble assez à cet aventurier économique décrit par Yvon Gattaz et caractérisé par « 2 % de capital, 8 % de compétence, 45 % d'énergie, 45 % d'inconscience ». Il se lance, généralement seul ou avec des associés rencontrés au cours de son

expérience professionnelle antérieure, sans l'appui des banques, auxquelles il n'a pas de garanties suffisantes à offrir, ni de l'État, inaccessible, dans l'aventure économique-et ne ménage ni sa peine ni son temps : les bénéfices sont massivement réinvestis, le chef d'entreprise mène une vie de labeur et d'épargne digne des calvinistes chers à Max Weber.

Passé un certain seuil de développement, le fondateur a besoin de collaborateurs de confiance. Désireux de combler les siens, il a recours aux membres de sa famille. Il arrive que le fondateur parvienne à inculquer à ses fils, neveux, cousins ou gendres sa mystique de l'entreprise et son savoir-faire de dirigeant. Mais rien ne garantit que les héritiers soient les plus compétents et les plus motivés pour reprendre le flambeau. En réalité, à mesure que les générations se succèdent et que les héritiers se multiplient, le risque de les voir vivre de l'entreprise au lieu de vivre pour elle s'accroît substantiellement. En argot patronal, la famille « vit sur la bête », « lui fait rendre son jus », « transforme l'entreprise en vache à lait »…

Distribués et consommés, les profits ne servent plus à l'autofinancement. Les membres de la famille, détenteurs chacun d'une part de capital, trustent des fonctions d'encadrement souvent surrémunérées, au détriment de personnels peut-être mieux qualifiés. Les conflits de famille, avec leur charge passionnelle, se superposent aux conflits professionnels et les exacerbent. Ils se règlent au moyen d'équilibres fragiles et donc instables que risque de remettre en cause une politique de croissance ou d'innovation. L'entreprise s'installe dans la routine. Son chiffre d'affaires et ses fonds propres stagnent. Ses investissements fléchissent. Son équipement vieillit. Elle devient une proie facile pour les prises de contrôle ou une victime désignée pour le dépôt de bilan. Ce que le grand-père avait créé, ce que les fils ont développé ou maintenu, les petits-fils le dilapident, dit la sagesse des PME.

Tout en sachant ce que ce dicton a d'excessif, les petits-fils Delachaux ont décidé de ne pas courir le risque. Il fut entendu au départ que la direction de l'entreprise familiale irait au cadre maison le plus compétent. Les vingt et un héritiers de la deuxième génération, organisés en « conseil de famille » à la manière des Michelin, se contenteraient d'encaisser leurs dividendes et iraient éprouver ailleurs leur talent industriel, du moins pour leur premier job.

« Mes oncles et mon père, dit François Delachaux, avaient évolué. Pour eux, il y avait deux fonctions totalement distinctes : celle du capitaliste qui place ses billes dans une affaire parce qu'il la croit rémunératrice, et celle

de dirigeant d'entreprise qui consiste à faire tourner l'outil de travail. Ils avaient parfaitement compris que, s'ils voulaient que l'entreprise soit bien gérée, aujourd'hui où c'est devenu si dur et si complexe, il fallait mettre en place des hommes et des femmes qualifiés, et que ce n'était pas la naissance qui donnait la qualification. Donc, ils ont tenu à dissocier les deux fonctions. Je ne dis pas qu'un tel comportement est très répandu dans les entreprises familiales, mais tout de même beaucoup plus désormais qu'on ne le croit. Les familles veulent préserver la "poule aux œufs d'or". Et puis, souvent, les héritiers préfèrent faire médecine ou l'ENA[15]… » Assurés, donc, de ne pouvoir trouver refuge ni pactole dans l'entreprise de papa, les petits-enfants Delachaux coururent leur chance, chacun pour son propre compte.

Le cursus scolaire de François Delachaux diffère de celui d'Ambroise Roux autant que leur origine sociale. Après avoir fréquenté divers lycées et collèges, sans s'attarder dans aucun – François Delachaux préférait alors le ski de compétition à la version latine – , il décroche son bac au cours Montaigne et est expédié aux États-Unis. Il y poursuit d'honnêtes études à l'université de l'Indiana et obtient en 1963 un *Master of Business Administration* (MBA). François Delachaux est recruté alors sur place par la société Timken (Canton, Ohio), importante entreprise de roulement. Après douze mois de bons et loyaux services, il est envoyé dans une filiale française de son groupe – Timken-France, 1200 salariés – à Colmar. Il y coule dix années heureuses, gravissant tous les échelons de la hiérarchie jusqu'au poste de numéro deux. La direction générale américaine lui promet le poste de numéro un dès que son détenteur aura fait valoir ses droits à la retraite. C'est alors que la famille s'avise que le cadre supérieur qui « manage » l'entreprise Delachaux laisse à désirer, tandis que le jeune François fait des étincelles à la tête d'une moyenne entreprise, filiale d'un groupe américain réputé pour la qualité de sa gestion et la sévérité de sa sélection des cadres dirigeants. Elle décide, à l'unanimité, de faire une douce violence à ses principes et offre au jeune François la direction de la firme, après une période probatoire de trois ans.

« Je peux vous dire que j'ai longuement hésité, confie François Delachaux. D'abord, parce que l'Alsace est un pays de cocagne. J'étais en pleine nature, à vingt minutes de ma chasse… Je me suis beaucoup démené à Colmar : j'avais créé une association théâtrale, un centre de vol à voile, j'étais président de l'aéroclub. Nous avions fait construire, ma femme et moi, notre maison de rêve, en économisant sous après sous pendant huit ans… on y a vécu dix-huit mois ! Sur le plan de la qualité de la vie, j'ai perdu 80 %. » Mais être numéro un de sa propre entreprise,

c’est tout de même autre chose que d’être numéro un d’une filiale, même d’un grand groupe étranger. En 1973, François Delachaux quitte Colmar sans esprit de retour, ses vignobles et sa choucroute, pour la zone industrielle de Gennevilliers. En 1977, il prend, comme convenu, la succession de son père, Philippe.

Tous les matins, à 7 heures, François Delachaux arrive à l’usine sur sa 950 BMW. Il s’entretient avec les cadres, directeurs de division et directeurs fonctionnels, qui assument la gestion quotidienne de l’entreprise. « Ma fonction spécifique, explique-t-il, c’est de préparer l’avenir à deux, dix, vingt ans, afin de n’être pas pris au dépourvu. Et de jouer les pompiers quand il y a un problème quelque part ; d’être disponible pour épauler le directeur qui en a besoin. » En 1975, l’entreprise a essaimé à l’étranger : des filiales ont vu le jour aux États-Unis, au Canada, au Mexique, en Australie et dans divers pays de la CEE. Si l’on en juge par la croissance du chiffre d’affaires, ni la crise économique ni l’« alternance » n’ont endigué la croissance de la firme.

François Delachaux est très présent sur le site de l’usine. La gestion sur dossier, à partir d’un siège social parisien, ce n’est pas sa tasse de thé. Dès qu’il a un instant, il déboule dans les ateliers pour voir une nouvelle machine ou les modifications portées à une fabrication. Il connaît personnellement, sinon tous les ouvriers, du moins les plus anciens, et l’intégralité du personnel d’encadrement, jusqu’au plus modeste agent de maîtrise. Il n’hésite pas – c’est un euphémisme – à porter personnellement la contradiction aux délégués CGT dans les ateliers, haranguant les ouvriers, juché sur un fût d’huile…

L’usine évoque davantage les « fabriques » du siècle passé que l’entreprise du troisième millénaire. Sur les chaînes de la division « roues », les OS immigrés s’échinent dans un fracas assourdissant pour un salaire à peine (10 %) plus élevé que le SMIC. Deux bâtiments plus loin, dans la division « aciérie », des ouvriers professionnels français gagnent le double pour un labeur moins ingrat[16].

A l’union locale CGT de Gennevilliers, François Delachaux passe pour un « patron de combat ». S’il n’a pas recours aux « gros bras » pour faire régner l’ordre dans ses ateliers – modernité oblige – , il ne recule pas non plus, à l’occasion, devant l’action directe : ne s’est-il pas rendu, à la tête d’une « délégation », aussi massive que menaçante, de salariés de son entreprise, au siège départemental d’EDF, lors d’une récente grève avec coupures, pour faire rétablir son courant, au besoin par la force ? N’a-t-il pas réduit – il est vrai, le chômage aidant – les syndicats à l’impuissance ? Non content de mener la vie dure à la CGT dans son entreprise, le PDG de

Delachaux SA se veut le fédérateur du patronat dans ce fief historique du Parti communiste : le Groupement des industriels de la région de Gennevilliers-Asnières (GIRGA), qu'il préside – l'une des unions territoriales modèles du CNPF – , offre toute une gamme de services aux chefs d'entreprise de la région – du gardiennage au conseil fiscal – et les représente face à l'administration et aux élus régionaux. Par gros temps social, les patrons de Gennevilliers aiment à se retrouver au restaurant-club du GIRGA, pour échanger informations et réconfort.

Les rapports que François Delachaux entretient avec l'État sont fort différents de ceux que cultivent Ambroise Roux et ses semblables. Pour François Delachaux, l'État, c'est d'abord le contrôleur fiscal et l'inspecteur du travail : un ensemble de prélèvements obligatoires et de contraintes réglementaires qui lui compliquent singulièrement l'existence. Le niveau des prélèvements obligatoires, en ce qui le concerne, François Delachaux le chiffre sans hésiter : il est égal, toutes charges comprises – c'est-à-dire non seulement la sécurité sociale, les allocations familiales, les divers impôts et taxes, mais aussi les heures de délégation, etc. – , à 100 % du salaire direct. « Quand vous payez 100 francs à un ouvrier, il coûte à l'entreprise, toutes charges comprises, un peu moins du double : 198 francs. C'est horrible. On a, en France, le coût horaire du salaire le plus élevé du monde industrialisé. »

Il vaut mieux ne pas lancer le petit-fils de Clarence sur ce sujet, il devient vite acerbe. « J'ai des moyens de comparaison, éructe-t-il, avec nos filiales à l'étranger : aux États-Unis, dans mon usine de San Francisco, le coût horaire est inférieur à celui de Gennevilliers ! » François Delachaux convient que cette situation ne date pas du 10 mai 1981, il s'en faut de beaucoup. Il ne garde pas à cet égard un souvenir enthousiaste du septennat de Valéry Giscard d'Estaing, mais, selon lui, la gauche au pouvoir n'a pas arrangé les choses.

L'autre bête noire de François Delachaux, c'est la « rigidité » que la législation sociale et le bon plaisir de l'administration imposent aux entrepreneurs en matière de gestion des « ressources humaines[17] ». En 1984, le PDG des Établissements Delachaux a dû licencier 70 salariés, la plupart de la division « aciérie », pour raison économique. Tous les licenciements ont été autorisés par l'inspecteur du travail. Mais il a fallu environ six mois pour boucler la procédure, signer les conventions avec le Fonds national pour l'emploi. Six mois pendant lesquels l'entreprise a versé les salaires des travailleurs en sureffectif, au lieu d'utiliser les fonds productivement. La conséquence, c'est que François Delachaux y regarde à deux fois avant d'embaucher, même en cas de grosse commande. « Si la

commande est modeste, si elle équivaut à trois mois ou six mois de travail, pas de problème : j'embauche des personnes en contrat à durée déterminée et, au besoin, je les renouvelle une fois, comme la loi l'autorise. Encore que, si, par hasard, au bout de quatre mois le boulot est terminé, j'ai les bonshommes sur les bras pendant deux mois ; donc, il y a un risque… Mais il y a des programmes de commande dont personne ne peut dire sérieusement combien de temps ils vont durer : six mois ? un an ? un an et demi ? On n'en sait rien. Alors la tentation est forte – et j'ai été obligé de le faire de temps en temps, bien que j'aie un cocorico dans la tête – de refuser la commande et de l'aiguiller sur une filiale étrangère. Par exemple, j'ai stoppé la fabrication de "guirlandes" – ce sont des wagonnets tractés par câbles – et je l'ai repassée à notre filiale anglaise. C'était une production en dents de scie ; ça m'a fait mal au cœur, mais je ne peux pas gérer des activités en dents de scie en France[1]… »

Charges sociales et rigidités dans la gestion de la main-d'œuvre : le CNPF ne s'est pas trompé de cheval de bataille. Mais l'État ne présente pas que les figures rébarbatives du percepteur et de l'inspecteur du travail : ces contraintes financières et juridiques sont la contrepartie des aides publiques. De cette aide, François Delachaux, à l'en croire, s'en passerait volontiers, en échange d'une véritable liberté de gérer. Pour lui, une entreprise dynamique n'a pas besoin qu'on l'aide. Elle trouvera toujours les concours nécessaires auprès des banques. En argot patronal, elle a besoin qu'on lui « lâche les guêtres ». Son entreprise s'est lancée, elle aussi, dans la chasse aux primes, subventions, avances, prêts bonifiés, etc., pour n'être pas désavantagée par rapport à ses concurrents. Mais François Delachaux n'a nulle vocation pour les ordres mendiants, et le métier de chasseur de primes lui répugne.

D'autant qu'il réserve quelques surprises. En 1983, François Delachaux se porte candidat au rachat d'une PME de Saint-Dizier, spécialisée dans la production des petites roues de tracteur. « L'affaire s'annonçait difficile, mon concurrent italien était déjà dans la place ; il a fallu intenter toute une série de procès, au syndic, au tribunal de commerce, bref tout le tremblement… Au moment où j'hésitais à me mettre sur les rangs, j'avais tous les organismes de la Création sur le dos. L'un me promettait 30000 francs par emploi créé, l'autre des prêts bonifiés, un troisième une subvention au titre de l'aide à l'investissement… Je fais l'affaire, on démarre, et je ne vois plus personne. Alors on est allés les trouver en disant : "Dites donc, les gars, on a mis des billes là-dedans, près de 5 millions. Vous nous aviez promis monts et merveilles, alors qu'est-ce qui vient ?" » A l'époque, un organisme avait laissé entendre qu'à lui seul il

pourrait verser 2 millions de francs de subventions. Aujourd'hui, il semblerait que, si François Delachaux récupère en tout 300000 francs, il pourra s'estimer heureux.

C'est que, depuis lors, l'un s'est avisé que l'entreprise Delachaux employait plus de 500 employés en France et, par conséquent, n'avait pas droit à ses largesses. L'autre, que Saint-Dizier, finalement, ne se trouvait pas dans une zone prioritaire. Le troisième, que les entreprises de la région ne licenciaient pas autant qu'on l'avait craint… Tant et si bien que François Delachaux, qui avait prévu de bonne foi de reprendre l'entreprise de Saint-Dizier pour 3 millions de francs, l'a reprise en définitive pour 5 millions et a dû s'endetter de la différence.

Non seulement François Delachaux met en doute l'efficacité des aides de l'État aux entreprises, mais, toujours sur la foi de son expérience, il est convaincu de leur nocivité : elles dérèglent le jeu de la concurrence au profit des canards boiteux. Exemple : l'usine Olier, près de Clermont-Ferrand, principal concurrent français de Delachaux sur le marché des roues de tracteur. Trois fois cette entreprise a déposé son bilan, deux fois elle est repartie grâce aux subventions de l'État. La troisième fois a été la bonne : François Delachaux a racheté les machines clés pour mettre un terme au processus. « Cette usine avait deux fois plus de matériel que nous, deux fois plus de salariés ; elle sortait à peu près le même volume de fabrication… et vendait beaucoup moins cher. Chaque fois que j'annonçais mes prix, on me disait : "Vous plaisantez ? Olier est 20 % moins cher !" Alors je baissais de 20 % et je perdais ma chemise. Pas besoin d'être polytechnicien pour comprendre qu'Olier vivait à coups de subventions pour essayer de maintenir les emplois. Mais moi, entreprise saine, j'ai bien failli fermer la division "roues". J'ai eu raison de m'abstenir, quoique j'y aie englouti une fortune. Aujourd'hui, nous sommes les seuls survivants de la race en France. Il n'y a plus d'autres constructeurs de roues de tracteur. Ils ont tous fait faillite. On était cinq ou six il y a encore quelques années… »

Pour le président du GIRGA, l'État n'est pas, il s'en faut de beaucoup, l'unique responsable de cette hécatombe. Certains patrons, manifestement inaptes, portent une lourde part de responsabilité. François Delachaux a repris plusieurs entreprises en difficulté depuis 1980. « J'ai été atterré par ce que j'ai vu dans deux d'entre elles : dans l'une, le patron confondait de toute évidence les fonds propres avec ses propres fonds. Sa gestion relevait de l'abus de biens sociaux. Dans l'autre, il était tellement despotique que je m'étonne non seulement que les syndicats n'aient pas été encore plus forts et plus mal embouchés, mais encore que quelqu'un ne lui ait pas fait

la peau »

François Delachaux n'est pas un pilier de la bonne société parisienne. Il ne dîne pas au « Siècle » ni ne cotise au « Polo » de Bagatelle. Dans le pavillon de grande banlieue qu'il partage avec sa femme et ses deux filles, il s'adonne aux joies régénératrices de la menuiserie. Si la politique active lui semble incompatible avec son agenda, il pousse certains de ses cadres à se présenter aux élections locales, sur les listes RPR.

ERNEST DI SIPIO AUTODIDACTE ET SOUS-TRAITANT

Bien différent encore est le cas d'Ernest Di Sipio. Ce fils de maçon immigré ne se doute même pas de l'existence d'une filière qui mène les enfants doués de la bourgeoisie – et quelques autres – des collèges de jésuites à l'état-major des grandes entreprises, en passant par les grandes écoles, les grands corps de l'État et la haute fonction publique. Son brave ouvrier de père l'a poussé dans les études jusqu'à l'obtention du CAP et du brevet professionnel de tourneur. Après quoi le jeune Ernest est devenu ouvrier mécanicien lui-même. C'était au milieu des années 50. L'économie tournait à plein régime. Après douze ans passés à « travailler pour les autres », Ernest Di Sipio décide, en 1965, de se « mettre à son compte » avec, pour associé, un camarade de travail, tourneur comme lui. L'Outillage-Mécanique générale (OMG) est né. L'entreprise compte, en 1986, 24 ouvriers et réalise un chiffre d'affaires de 10 millions de francs. Au début, c'est une entreprise artisanale : les deux fondateurs jouent les hommes-orchestres, aidés d'une sœur Di Sipio, préposée à l'administration. Les Trente Glorieuses battent leur plein, et les commandes affluent. L'OMG embauche chaque année, un à un, des jeunes « compagnons », ouvriers professionnels P2 et P3, hautement qualifiés, et complète son outillage.

L'entreprise se spécialise dans la mécanique « haut de gamme » : travaux sur métaux nobles et confection sur mesure de pièces mécaniques de haute précision. La valeur de son parc de machines dépasse, en 1981, le milliard de centimes et Ernest Di Sipio est assujetti, à sa grande fureur, à l'impôt sur les grandes fortunes au titre de l'outil de travail, avant que François Mitterrand en décide l'abrogation.

Comme des milliers de ses semblables, le patron d'OMG est un sous-traitant. Il travaille pour de grandes entreprises : Air liquide, Thomson, Neyrpic, CEA, Société industrielle de combustibles nucléaires (SICN), des « donneurs d'ordre » qui lui passent commande de pièces de mécanique en

précisant dans le détail les normes de qualité, les délais… et le prix. Des chefs d'entreprise sous-traitants, on en compte, selon l'ANPE, 12000 dans l'industrie, employant 600000 salariés en 1984, pour un chiffre d'affaires de 80 milliards de francs. Il est loin le temps où un Louis Renault s'enorgueillissait de fabriquer lui-même toute la gamme des produits équipant ses voitures. En 1983, la Régie a versé 23 milliards de francs à ses 1 200 sous-traitants, soit 40 % du chiffre d'affaires.

Pressée par la concurrence et commandée à « voix d'homme », la petite entreprise produit vite, bien et à moindre coût, si elle veut survivre. Le donneur d'ordre conserve l'assemblage et les parties nobles du produit final. Et sous-traite le reste. Mais il y a sous-traitant de capacité, véritable « atelier externe » de l'entreprise donneuse d'ordre, recevant d'elle toutes les caractéristiques de la commande à exécuter ; et sous-traitant de qualité, maîtrisant un savoir-faire rare auquel les grandes entreprises font appel. L'OMG appartient à la seconde catégorie : machines à commande numérique, conception assistée par ordinateur, stages de formation en Suisse, à Lyon, à Senlis : rien n'est négligé pour valoriser le savoir-faire technique de l'entreprise, gage de son indépendance.

Les rapports entre sous-traitants et donneurs d'ordre sont souvent tendus en France, où les premiers se plaignent d'être « traits plus que traités », selon une plaisanterie d'Yvon Gattaz. Les entreprises sous-traitantes servent d'amortisseurs aux grands groupes en cas de fluctuation de la demande. Victimes de contrats souvent léonins, elles investissent peu dans la recherche et la formation, au détriment de leur capacité d'innovation. Aussi le contentieux est-il lourd.

L'Union nationale des industries de la métallurgie et de la sous-traitance (UNIMEST), présidée dans l'Isère par Roger Pellat-Finet, revendique la substitution de rapports de partenariat aux relations de sous-traitance. Les donneurs d'ordre incluraient dans les prix le coût des investissements en recherche-formation nécessaires au maintien de la compétitivité technique des entreprises sous-traitantes, et leur garantirait des commandes à moyen terme.

Membre de l'UNIMEST, Ernest Di Sipio ne se plaint pas de ses puissants clients : « Ils acceptent le principe des avances sur commande, paient régulièrement et sans retard », déclare-t-il à l'enquêteur de la CGPME[18]. Mais, pour un sous-traitant heureux, combien ont le sentiment d'être pressurés par les grandes entreprises ? Ce n'est pas un hasard si le SNPMI a fait, et de loin, ses meilleurs scores dans cette population.

CHAPITRE II

Deux ou trois choses que l’on sait d’eux

Les patrons eux-mêmes doutent de l’existence d’un groupe social nommé « patronat ». Ainsi la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) oppose-t-elle, depuis trente-cinq ans, à l’instigation de son fondateur et chef charismatique, Léon Gingembre, ancien avocat, fabricant d’aiguilles à L’Aigle, « patronat réel » et « patronat de gestion ».

Deux…

Le « patronat réel » rassemble ceux qui, tel François Delachaux, « risquent dans leurs affaires leurs propres capitaux, exercent directement toutes les responsabilités financières, techniques, économiques et sociales, liées à leur fonction, sont en contact direct et permanent avec leur personnel[19] ». C’est le patronat d’avant la différenciation et l’éclatement des rôles patronaux. Le « patronat de gestion » regroupe, au contraire, l’ensemble des « cadres d’état-major », tous ces « directeurs généraux » et « présidents-directeurs généraux » qui pullulent à la tête des grandes entreprises et se désignent eux-mêmes sous le nom de « manageurs ». Ambroise Roux en constitue un archétype presque pur.

Ce « patronat de management » est en tout point distinct du patronat au sens strict. Il ne risque pas ses propres capitaux dans l’entreprise, gère à distance, à partir des sièges sociaux parisiens, n’assume le plus souvent que le pouvoir stratégique, déléguant l’exercice du pouvoir routinier à sa « technostructure ». Tels des centaures antiques, mi-hommes, mi-chevaux, les manageurs incarnent un type social mixte : ils vivent d’un salaire et de primes, comme les cadres supérieurs ; ainsi que d’avantages en nature – voitures de fonction, notes de frais, jets privés… – , comme les grands commis de l’État ; dans les deux cas, de formes de revenus indépendantes

des profits de l'entreprise. Le patronat de gestion partage avec la haute administration le privilège exorbitant d'exercer toutes les responsabilités sans encourir aucun risque, sinon d'amour-propre… Ses membres ne sont déjà plus des patrons, ne sont pas encore des fonctionnaires ; ils se situent dans l'entre-deux, mais risquent en permanence de tomber du côté où ils penchent : celui de l'étatisme[20].

Cette division entre « patronat réel » et « patronat de gestion » ne recoupe pas rigoureusement la distinction entre grandes entreprises et PME : François Michelin est, pour la CGPME, le prototype même du « patron réel », tandis que bien des moyennes et petites entreprises sont dirigées par des cadres supérieurs pour le compte d'actionnaires absentéistes. Mais, dans l'ensemble, les deux oppositions tendent à se recouvrir. « Il y a de moins en moins de patrons réels et de plus en plus de technocrates à la tête des grandes entreprises, dit Jean Brunet, secrétaire général adjoint de la CGPME. Une entreprise personnelle ou familiale qui réussit est, tôt ou tard, condamnée à n'être plus familiale. Si elle ne se fait pas avaler par un grand groupe, tôt ou tard elle doit ouvrir son capital social… la famille devient de plus en plus minoritaire, puis finit par perdre le contrôle de l'entreprise au profit d'un "manageur". » Et Jean Brunet ajoute : « Le grand risque que cette évolution fait courir à la société française, c'est celui d'une collusion entre manageurs de grands groupes et grands commis de l'État qui précipiterait la fin de la société libérale et l'avènement d'un ordre technobureaucratique[21]… »

Curieusement, les têtes pensantes de la CGPME reprennent à leur compte – sans doute comme M. Jourdain faisait de la prose – les thèses sur la bureaucratisation (ou de la technocratisation) du monde esquissées par Means et Berle en 1932 et systématisées par James Burnham à la veille de la Seconde Guerre mondiale, dans la théorie de la « révolution managériale[22] ». Comme de nombreux auteurs de cette école, ils décèlent la montée d'une « nouvelle classe », distincte du patronat capitaliste classique et le menaçant. Exprimant un sentiment très répandu à la base, la CGPME place en effet la ligne de démarcation, parmi les chefs d'entreprise, non entre secteur public et secteur privé, mais entre dirigeants salariés des grands groupes, privés ou publics, et patrons de PME. Souvent anciens hauts fonctionnaires reliés par mille cordons ombilicaux à la pompe à finance de l'État, émancipés des disciplines salubres et des risques du marché, les manageurs ont déjà, à ses yeux, un pied dans le social-étatisme et sont prêts à y mettre le second au premier mouvement un peu insistant des salariés pour plus d'État, voire simplement en cas de conflit entre eux-mêmes et les familles possédantes.

Non content d'exhumer à son insu les mânes de Burnham, Léon Gingembre redécouvre spontanément la thèse léniniste du « capitalisme des monopoles, antichambre du socialisme ». « Le jour où il n'y aura plus que des grandes entreprises concentrées ou intégrées, écrivait-il en 1975 à Georges Lefranc, on sera tout près du jour où il n'y aura que des entreprises d'État. Le jour où il n'y aura plus que des grands magasins, on sera tout près du jour où il n'y aura plus que des coopératives. Ce jour-là, l'économie privée aura vécu, avec d'ailleurs les régimes de liberté[23]. »

Cette dualité du groupe des chefs d'entreprise appelle et justifie la dualité des organisations patronales : si le « patronat de gestion » est influent au CNPF – comme l'atteste le rôle éminent qu'ont pu y jouer des hommes comme Ambroise Roux, PDG de la CGE, ou Paul Huvelin, PDG de Kléber-Colombes – , le « patronat réel » est représenté par la CGPME, organisation, à l'en croire, en tout point autonome à l'égard du CNPF, même si face à l'État et aux syndicats elle fait habituellement front commun avec lui. La CGPME se défend de tout poujadisme. Elle ne prône pas le démantèlement des grands groupes industriels en petites et moyennes entreprises, assure son président, René Bernasconi. Elle comprend les raisons économiques qui poussent à la concentration et ne cherche pas à faire tourner à l'envers la roue de l'histoire. Mais elle entend préserver la liberté d'entreprendre et de gérer, véritable terreau nourricier du « patronat réel », contre tous ceux – syndicalistes, fonctionnaires, politiciens, intellectuels – qui cherchent à la limiter. Et elle sait qu'en ce combat le « patronat de gestion » constitue un allié versatile, irrésolu et, pour tout dire, douteux.

Trois…

A l'autre bout de la chaîne, du côté précisement des manageurs des grands groupes, on récuse tout autant la notion de patronat. « Il est clair qu'il n'y a rien de commun entre le tissu économique des PME – culturellement, sociologiquement – et celui des grandes entreprises modernes », dit Alain Minc, à l'époque directeur financier de Saint-Gobain et trésorier de la Fondation Saint-Simon, association où l'élite managériale moderniste côtoie ses homologues de l'administration et de l'université. Pour l'auteur de *l'Avenir en face,* il y a trois secteurs distincts dans ce qu'il est convenu d'appeler le « patronat français » : l'oligarchie technocratique des grands groupes industriels et financiers, le patronat des PME, « et puis le résidu des dynasties bourgeoises, c'est-à-dire aujourd'hui pas grand-

chose[24] ».

Ces trois formations sociologiques de patrons se superposent mais ne se recoupent pas. Lecteur attentif de Fernand Braudel, Alain Minc fait remarquer que cette tripartition du patronat, loin d'être récente, comme le croyait ingénument Léon Gingembre – qui postule un âge d'or du capitalisme où tous les patrons étaient de PME – , est aussi vieille que le capitalisme lui-même. Elle renvoie à la partition de l'économie en trois univers distincts, à ce que Braudel appelle sa « structuration en étages » : au rez-de-chaussée, les « structures du quotidien », où prévaut une économie d'échange largement non marchande ; au premier, l'« économie concurrentielle ou de marché », où se donnent libre cours « l'initiative des petites entreprises, l'acharnement artisanal et ouvrier, la débrouille des petites gens[25] » ; au second, enfin, l'« économie-monde » ou capitalisme proprement dit, où s'affrontent, liées par une même soif de puissance et de domination, les grandes compagnies commerciales, financières et industrielles : Compagnies du Nord, du Levant, des Indes orientales et occidentales, grandes entreprises de fourniture à l'armée sous l'Ancien Régime, sociétés de chemin de fer, de construction de canaux, d'exploitation charbonnière, maîtres des forges au XIX^{e} siècle, grandes entreprises multinationales d'aujourd'hui…

A chaque étage correspondrait un type d'acteur, socialement, culturellement, économiquement distinct : à l'économie-monde, le patronat technocratique des grands groupes ; à l'économie concurrentielle, le patronat familial des PME ; aux « structures du quotidien », le patronat artisanal des micro-entreprises. Ces trois patronats forment des groupes irréductibles, car aucun des « étages » de l'économie ne peut absorber les autres. Aujourd'hui, comme au XVII^{e} siècle, les grandes entreprises ont besoin des petites pour se « décharger sur elles des mille besognes plus ou moins médiocres, indispensables à la vie de toute société et dont le capitalisme n'a cure. D'autre part, telles les manufactures du XVIII^{e} siècle qui s'adressaient sans fin aux ateliers artisanaux répandus autour d'elles, les grandes firmes confient certaines besognes à des sous-traitants qui livrent produits finis et semi-finis[26] ».

Certes, des secteurs occupés par les PME, en raison du caractère restreint ou protégé de leur marché, sont régulièrement investis par les grands groupes dès qu'une innovation permet la standardisation de la production. Ainsi, l'invention de la montre à quartz a frappé à mort les PME de l'horlogerie, protégées jusque-là par l'existence d'un réseau distributeur de bijoutiers-horlogers spécialisés, comme celles de la

lunetterie le sont par le réseau des opticiens. L'industrie horlogère a été absorbée d'abord par Jaz, puis par Matra. Mais détruites dans les industries anciennes, les PME prolifèrent dans les industries nouvelles et les services.

Les trois patronats sont donc condamnés à coexister et à gérer leurs alliances et leurs tensions, tant que subsistera l'économie de marché.

De nombreux patronats

Il va sans dire que le CNPF récuse ces représentations d'un monde patronal éclaté. Non qu'il nie l'hétérogénéité du groupe social des chefs d'entreprise. Celle-ci est d'ailleurs bien plus chatoyante que ne le dit Léon Gingembre, écrit Pierre de Calan, ex-PDG de Babcok-Atlantique et intellectuel du patronat : entre les deux extrêmes, l'affaire entièrement possédée et dirigée par un homme et celle dont le capital est réparti entre des millions d'actionnaires, il existe bien des gradations[27], selon l'ouverture du capital social et l'éclatement des rôles patronaux.

Les entreprises diffèrent par la taille, le métier, la nature du capital (personnel, familial, « actionné », étranger, étatique…), mais aussi par le degré d'autonomie (donneurs d'ordre/sous-traitants, maisons mères/filiales), le rapport à l'économie mondiale (secteur concurrencé, secteur protégé, en expansion ou en déclin…) ; l'origine sociale de leur chef, son capital culturel, relationnel, politique (autodidacte, diplômé de l'université, d'une grande école, membre d'un grand corps) ; son identité patronale (patron de droit divin ou « méritocratique », malthusien ou expansionniste, « moderniste » ou conservateur…).

Mais cette diversité n'exclut pas une unité fondamentale induite par l'identité de fonction et de responsabilité : « Un patron ne se reconnaît pas à ce qu'il possède, mais à ce qu'il fait : conduire une équipe d'hommes vers la réussite d'une aventure économique », écrit encore Pierre de Calan. Selon le CNPF, la fonction patronale, quelles que soient les circonstances en effet fort variées dans lesquelles elle s'exerce, engendre un sentiment de connivence, d'appartenance, d'identité : une *conscience de soi ;* mais aussi, par la distance et les tensions qu'elle crée vis-à-vis des exécutants – les diverses strates de salariés – et des autres catégories dirigeantes – bourgeoisie de robe et haute administration – , elle nourrit un sentiment d'altérité, d'opposition : une *conscience d'autrui ;* et, en toile de fond, une représentation générale de la société et de son avenir désirable : une *idéologie.* La conscience collective patronale est d'abord conscience de subir les mêmes contraintes.

« Tout chef d'entreprise doit diriger un collectif de travailleurs de sorte qu'il se maintienne en vie, et si possible se développe, dit Bernard Laganne, ex-président du mouvement Entreprises à taille humaine industrielles et commerciales (ETHIC). Cela implique qu'à l'arrivée ce qu'il a restitué à la société soit supérieur à ce qu'il y a prélevé ; c'est la condition de la survie de l'entreprise – le prix du ticket pour rester dans la course. D'où une certaine communauté de préoccupations, par exemple l'obsession des échéances : les patrons déboursent sans cesse. Le problème est de savoir si, à la fin de l'exercice, tous ces débours seront couverts… Ils investissent ; ils sont tous soumis à des aléas, non pas naturels, comme les agriculteurs, mais sociaux : la concurrence, l'innovation technologique, les revendications ouvrières, les lois et règlements… Ils vivent constamment projetés dans l'avenir. Et un avenir largement imprévisible : d'où l'anxiété du monde patronal, son orientation pragmatique, sa dérision de l'idéologie, des grands plans sur la comète, sa haine de toutes les rigidités[28]. »

Mais l'identité patronale est simultanément affirmation de soi, conviction d'apporter une contribution irremplaçable à la collectivité, bien supérieure à celle des catégories sociales qui monopolisent le prestige. Pour vanter l'éminente dignité de la fonction patronale, les dirigeants du CNPF retrouvent les accents de Karl Marx magnifiant le prolétariat. Selon Yvon Gattaz, leur barde le plus inspiré, les entrepreneurs constituent vraiment le sel de la terre : ils sont non seulement à la source de toutes richesses, car, sans eux, pas d'innovations, de croissance, d'emplois ; mais encore à la base de la démocratie politique elle-même : car la liberté d'entreprendre est la condition et le garant de toutes les autres, le socle de granite sur lequel s'échafaude le château de cartes des droits de l'homme et du citoyen. En assurant la séparation entre le pouvoir économique et l'État, l'entreprise privée interdit à l'administration de concentrer entre ses mains une puissance excessive, fatale aux individus, et représente le plus sûr contre-feu au totalitarisme.

Conscients d'eux-mêmes, les chefs d'entreprise ne le sont pas moins de leurs adversaires, tous ceux qui font obstacle au libre exercice du pouvoir patronal et de son objet, l'autonomie et l'expansion de la firme : les salariés qui souhaitent détourner l'essentiel de la valeur ajoutée vers la consommation ; les « classes oisives », improductives, parasitaires, dont la figure moderne n'est plus l'aristocrate rentier, mais le fonctionnaire ; la technocratie politique, incarnation de l'État dirigiste, vecteur d'une bureaucratisation générale de la société ; les intellectuels, ignorant et méprisant la réalité de l'entreprise, mais toujours prêts à la réformer…

Les patrons forment un groupe social numériquement très réduit, remarque Émile Boursier, vice-président de l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM). Il n'y a que 30000 entreprises de plus de 50 salariés, 130000 de plus de 10. C'est un tout petit milieu, et un milieu isolé dans la nation. Isolé, parce que la fonction de commandement crée la distance. Il n'y a pas de patron-copain. Et isolé, surtout en France, parce qu'en butte à une hostilité plus ou moins larvée des autres catégories sociales : hostilité ouverte ou latente d'une partie des salariés, pour lesquels, dans ce pays de tradition catholique et marxiste, le patron est un « buveur de sang », doublé d'un aigrefin s'il réussit, d'un incapable s'il échoue.

Hostilité sourde de la bourgeoisie de robe : en France, c'est bien connu, il est honorable de servir l'État, infamant de s'enrichir dans les affaires. Les élites n'aiment ni le capitalisme, ni les entrepreneurs, toujours suspects d'exploiter leurs salariés, de frauder l'État, de polluer l'environnement, de berner les consommateurs. Ce climat est pour beaucoup dans l'affirmation d'un sentiment d'altérité des chefs d'entreprise ; d'une conscience aiguë de ceux à qui ils s'opposent. « Il est facile de faire chanter en chœur un parterre de chefs d'entreprise, grands et petits, confie Jean Neidinger, vétéran des assemblées patronales. Il suffit d'évoquer leurs bêtes noires : les syndicalistes, les fonctionnaires, les politiciens, les intellectuels… n'importe quel orateur vous le dira. »

Cette conscience de soi et de ses adversaires s'intègre à une représentation globale de la société. Yvon Gattaz a résumé admirablement l'idéologie patronale, sur TF1, à l'émission « l'Enjeu » du jeudi 12 septembre 1985, en parlant de « libéralisme de terrain », par opposition au « libéralisme sauvage » des doctrinaires et à l'« ultralibéralisme » de certains cadets de la droite (Longuet, Madelin…). Le libéralisme pragmatique des patrons, partagé aussi bien par un Yvon Gattaz que par un Ambroise Roux, un Alain Chevalier (PDG de Moët-Hennessy), un Francis Gautier (directeur adjoint de BSN, président d'Entreprise et Progrès) ou un François Dalle (président d'honneur de L'Oréal), admet certains dogmes cardinaux du libéralisme économique et en particulier celui de la supériorité de l'économie de marché et de libre entreprise sur tout autre système de production. Mais il doute de la régulation spontanée de l'économie par la « main invisible » et ne récuse pas par principe l'intervention de l'État, qu'il cherche simplement à contenir et à codifier. « Nous ne sommes pas partisans d'un ultralibéralisme où tous les coups sont permis, déclare Yvon Gattaz à la veille de l'assemblée générale du CNPF de décembre 1985. Nous sommes d'accord pour qu'il y ait des

règles du jeu, et même des règles très strictes, mais nous réclamons de participer à leur élaboration. Il faut aussi qu'il y ait un arbitre, l'État. Mais nous lui demandons… de ne pas donner de coups de pied dans le ballon[29]. »

Esquisse d'une typologie

De la confrontation de ces autoreprésentations du patronat, on peut déjà retenir une conclusion qui, apparemment, ne prête pas à contestation. Si l'on écarte le patronat artisanal, numériquement de loin le plus nombreux[30] mais détenteur d'un pouvoir économique très faible, le monde des chefs d'entreprise se structure d'abord autour de deux pôles : la technocratie managériale des grands groupes industriels et financiers (publics ou privés) ; et le patronat des petites et moyennes entreprises. L'un et l'autre patronat diffèrent par leurs ressources mobilisables comme par les voies d'accès à leur fonction. Le grand groupe industriel et financier, on l'a vu, ne se distingue pas seulement de la PME par la taille. Il n'est pas une petite entreprise devenue grosse à force d'enfler comme la grenouille de la fable. En réalité, il s'agit de deux institutions différentes, comme le montre la comparaison entre la CGE et les aciéries Delachaux.

La grande entreprise moderne rassemble de multiples établissements implantés dans de nombreux pays et lançant sur le marché des biens et des services variés. Elle est généralement organisée en divisions, regroupant les établissements qui, sur un marché majeur, produisent et distribuent une ligne de produits majeure. Multiproduits, multidivisionnelle, multinationale, la grande entreprise moderne est, de surcroît, intérieurement planifiée[31] : ses divers établissements ne se vendent pas mutuellement leurs biens et leurs services au prix du marché, mais selon des modalités définies par la direction générale, en fonction d'une stratégie d'ensemble. Les PDG des méga-entreprises affirment aujourd'hui, avec les libéraux, que la régulation par le marché entraîne la meilleure allocation des ressources. Mais, dans leur groupe, ils recourent au plan volontariste et autoritaire plus qu'ils ne s'abandonnent à la « main invisible ».

Une telle institution diffère radicalement de l'entreprise capitaliste familiale traditionnelle, rappellent Michel Bauer et Elie Cohen, par les ressources dont elle dispose :

– *Ressources scientifico-techniques :* par sa capacité de recherche-développement et d'innovation, le grand groupe peut renouveler l'univers

des biens marchands, comme les outils de production. Que pèsent les quelques ingénieurs de Delachaux face aux 5000 chercheurs des laboratoires de la CGE ?

– *Ressources financières :* par son accès au financement externe, il dispose d'une puissance d'investissement bien supérieure à ses fonds propres.

– *Ressources sociales en technologie :* par ses moyens en « communication » (publicité, relations humaines…), il peut en partie contrôler les marchés, produire, renouveler ou rendre captives des demandes, rationaliser l'organisation interne du travail.

– *Ressources internationales :* par son implantation sur de nombreux marchés étrangers, la multinationale peut tourner les protectionnismes, bénéficier de la désynchronisation des cycles économiques, exploiter les avantages liés aux coûts relatifs de la main-d'œuvre, à la fiscalité, aux aides publiques…

– *Ressources politiques,* enfin : par sa proximité à l'État, le grand groupe est, on l'a vu, en mesure de « capter l'effort public de la recherche, de s'inscrire dans les projets volontaristes de l'État, de s'adjuger la manne étatique sous toutes ses formes ».

Surtout, la direction du groupe peut combiner toutes ces ressources, au moyen de la programmation interne de l'activité[32]

Peu ou pas diversifiée, généralement confinée au marché intérieur, bénéficiant de capacités de recherche-développement et d'innovation, d'un accès au marché financier et aux aides de l'État sans communes mesures avec ceux des grands groupes, les PME subissent au contraire le marché plus qu'elles ne le façonnent.

Ces deux pôles sont eux-mêmes hétérogènes : une typologie plus fine différencierait les grands groupes en fonction de la hiérarchie de leurs ressources mobilisables et de leur degré d'intégration. Dans le cas d'IBM, c'est la capacité d'innovation qui constitue la ressource principale ; dans le cas de la CGE, c'est sans doute la « ressource politique ». On aboutirait ainsi à l'opposition entre grands groupes industriels branchés sur le marché et grands groupes branchés sur l'État ; entre conglomérats financiers et grandes entreprises multi-divisionnelles intégrées.

Dans les cas des PME, un premier clivage s'impose entre entreprises autonomes et sous-traitants. Le patronat de PME représente environ 140000 chefs d'entreprise, dont 120000 patrons de petites entreprises (de 10 à 100 salariés) et 20000 chefs d'entreprise moyennes (de 100 à 2000 salariés). Le patronat managérial entre 5000 et 10000 au maximum[33].

D'après l'INSEE, on ne compte que 437 grandes entreprises (plus de

2000 salariés) en 1981, soit 0,03 % du total. Mais ces 437-là emploieraient 3500000 personnes, réaliseraient 29 % du chiffre d'affaires total, 41 % des exportations, 40 % des investissements… Proportion beaucoup plus considérable si on prend en compte les relations de contrôle et de sous-traitance : avec 33 % du capital, et même souvent avec 5 %, une entreprise peut en contrôler une autre. Et chaque groupe industriel règne sur une myriade de sous-traitants. La Régie Renault, à elle seule, en fait vivre 1200. En réalité, 300 à 400 groupes industriels et financiers réalisent plus de la moitié du chiffre d'affaires et des investissements de toutes les entreprises françaises.

Distincts par leurs ressources mobilisables, les chefs d'entreprise des groupes industriels et des PME le sont encore, notamment en France, par les voies d'accès à leur fonction. On devient le plus souvent patron de PME par héritage ou par création d'entreprise. On est coopté au sein du « gouvernement privé » d'un groupe industriel, au terme d'un parcours parfaitement balisé, au cours duquel le capital culturel et relationnel est ajouté au capital économique, et une légitimité méritocratique à la légitimité héréditaire[34] : bien connu sous le nom impropre *d'institution du « pantouflage »*, ce circuit démarre au sein d'une honorable famille de la bourgeoisie parisienne et passe, successivement, par les collèges des bons pères, les grandes écoles (X, Centrale, ENA…), les grands corps de l'État (Inspection des finances, Conseil d'État, Cour des comptes, Mines, Ponts et Chaussées…), la haute fonction publique, avec, de préférence, une station prolongée au sein de cabinets ministériels ; puis débouche sur une cooptation à l'état-major d'un grand groupe, avec possibilité d'accès au poste de PDG après quelques années de mise à niveau. Sur les 36 dirigeants des plus grandes entreprises françaises, en 1985, 26 présentent ce profil, constate Michel Bauer[35]. Ils étaient 34 en 1978. Les effets pervers de ce système de sélection des dirigeants ont été maintes fois dénoncés, et récemment encore par Albin Chalandon, ex-PDG d'Elf-Aquitaine, et Jacques Maisonrouge, ex-président d'IBM-Monde : confusion entre « bête à concours » et « capitaine d'industrie » ; importation dans les entreprises de l'esprit routinier des bureaux ; démotivation des cadres maison assurés de ne jamais accéder aux postes de commande…

On a plus rarement évoqué sa fonction rationnelle. Dans une société où l'État et ses hauts fonctionnaires jouent un rôle important dans la vie économique, l'institution du pantouflage vise à garantir la subordination de la bourgeoisie de fonction à la bourgeoisie d'affaires : les jeunes technocrates des administrations centrales et des cabinets ministériels, qui

ont à négocier avec les PDG quinquagénaires « pantouflant » à la tête des grandes entreprises, savent bien qu'il y a vingt ans ces dirigeants occupaient leur place, et que, dans dix ans (ou vingt ans), ils occuperont la leur. Ce n'est pas au service de l'État qu'on peut faire fortune, acquérir, entretenir ou augmenter un patrimoine… Et si l'on veut pantoufler convenablement, mieux vaut ne pas se signaler à la communauté des affaires par une intransigeance de mauvais aloi. D'où le caractère explosif du problème des nationalisations en 1981.

Non que l'élargissement du secteur public fasse planer une menace de « soviétisation », comme l'ont dit et peut-être cru tant de bons esprits. L'autonomie de gestion des entreprises publiques, en « économie ouverte », rend secondaire leur statut juridique ; il n'y a pas de différence de nature entre Peugeot et Renault ; entre Saint-Gobain privée et Saint-Gobain nationalisée. Mais cet élargissement entraîne la nomination des PDG en Conseil des ministres : l'élite politico-administrative pourvoit directement les postes de direction des principales banques, sociétés d'assurances, entreprises industrielles et financières du pays. En s'arrogeant ce droit, elle s'autonomise par rapport à la bourgeoisie d'affaires et assoit sa prééminence au sein de la classe dirigeante.

Patronat patrimonial, patronat entrepreneurial

La nature des entreprises qu'ils dirigent constitue donc un premier critère d'une typologie des chefs d'entreprise. Critère nécessaire, mais non suffisant. La taille et la structure des firmes ne disent rien sur la manière dont elles sont gérées, sauf à postuler que les patrons de PME sont par essence archaïques et « peu performants » – et ce, d'autant plus qu'ils sont plus « petits » – , et, inversement, que les manageurs sont par nature modernes et dynamiques – et ce, d'autant plus qu'ils sont plus autonomes par rapport aux détenteurs du capital. Toutes les enquêtes établissent au contraire qu'il n'y a pas de corrélation entre la taille de l'entreprise, la nature de son contrôle et ses performances.

Aussi les typologies savantes croisent-elles ce critère socio-économique avec un critère « culturel » : selon le système de valeurs et d'action, les modèles de comportement des chefs d'entreprise, il y aurait diverses manières, fort différentes, d'être « patron ». Au congrès de Nantes du Parti socialiste, en 1977, Michel Rocard a épaté la militance en opposant deux « cultures » ouvrières en France – l'une jacobine-centralisatrice, l'autre proudhonienne-autogestionnaire – dont l'affrontement séculaire donnerait

la clé de l'évolution du mouvement ouvrier. De la même façon, on peut discerner l'existence de plusieurs cultures patronales, dont les rapports éclaireraient les énigmes du capitalisme français.

L'existence de plusieurs types culturels parmi les chefs d'entreprise est incluse dans le concept même d'entrepreneur capitaliste. L'esprit capitaliste, écrivait Werner Sombart, résulte de la synthèse de l'*esprit d'entreprise* et de l'*esprit bourgeois,* eux-mêmes éléments complexes. Selon l'illustre sociologue allemand, l'esprit d'entreprise est en effet lui-même la synthèse de « la passion de l'argent, de l'amour des aventures, de l'esprit d'invention ». L'esprit bourgeois « se compose de qualités telles que la prudence réfléchie, la circonspection qui calcule, la pondération raisonnable, l'esprit d'ordre et d'économie[36] ». Lorsque cette synthèse réussit, on a les grands capitaines d'industrie, les « entrepreneurs schumpétériens », bâtisseurs d'empire. Mais sa réussite est exceptionnelle, car ses composantes sont partiellement contradictoires. Loin de s'y combiner, l'« esprit bourgeois » peut entraver, atrophier, étouffer l'« esprit d'entreprise » : on a alors le patronat rentier avide de profits « gras et assurés ». Inversement, l'esprit d'entreprise peut refouler l'esprit bourgeois : on a alors des aventuriers économiques, accumulant les risques et voués tôt ou tard au dépôt de bilan.

De même Max Weber distingue-t-il deux aspects dans l'activité du chef d'entreprise capitaliste. Il y a l'aspect « quête du profit » : l'entrepreneur investit du capital dans une affaire – commerciale, industrielle ou financière – dans le but de produire du profit, en fin de course, permettant d'accroître le capital initial. Cet aspect – que Werner Sombart appelle l'« avidité », la passion de s'enrichir, d'accumuler un patrimoine – n'est nullement propre au capitalisme. On le rencontre dans nombre de sociétés. Le second aspect, spécifique au capitalisme, consiste à appliquer la méthode rationnelle à l'économie, en vue de produire au moindre coût des biens et des services répondant à une demande solvable. Selon que le premier ou le second aspect domine dans la motivation des chefs d'entreprise, on a des types culturels de patrons distincts. Ces types théoriques renvoient, on le verra plus loin, à des types historiques[37].

Signalons-le dès maintenant : le développement du capitalisme en France engendre au moins deux cultures patronales. Une culture patrimoniale intériorisant les valeurs et les modèles de comportement d'Ancien Régime : modèle aristocratique du seigneur en son fief, dans le grand patronat ; mentalité prudente des élites rurales dans le patronat des PME. Une culture entrepreneuriale ou saint-simonienne[38] – du nom de l'école qui lui a la première donné forme – qui voit dans l'essor de la

production, des communications et des banques la voie royale vers l'avènement de la « cité idéale » et préconise à cette fin l'alliance de tous les « industrieux », forces vives du travail et du capital, opposés aux « classes oisives ».

Le « patronat patrimonial » serait avant tout préoccupé de préserver son autonomie et de transmettre son bien, si possible quelque peu arrondi, gérant en conséquence en « bon père de famille » ; ne craignant rien tant que le risque – qu'il émane de la concurrence, de l'innovation ou de l'expansion trop rapide de la firme ; condamné de ce fait à défendre ses marges en pressurant la main-d'œuvre et cherchant protection sous l'aile tutélaire de l'État.

D'où les trois caractéristiques de ce patronat traditionnel, relevées par Jean Bunel et Jean Saglio[39] :

– *Le protectionnisme :* on attend des pouvoirs publics qu'ils protègent les entreprises nationales de la concurrence étrangère au moyen de tarifs douaniers efficaces, de contingentements et, plus récemment, de dévaluations compétitives ou de la hausse de la TVA.

– *Le malthusianisme :* l'idéal n'est pas la croissance accélérée de l'entreprise et de l'économie, mais l'*équilibre*, la mesure, la progression lente et assurée, sans envol vers les cimes ni culbute dans les gouffres, à la manière des Anglo-Saxons.

– *Le paternalisme :* l'entreprise est une « famille élargie » dont le patron est le chef. A ce titre, il est responsable de la promotion matérielle et morale de ses salariés, qu'il poursuit obstinément, au besoin contre eux-mêmes. Dans sa version autoritaire, le paternalisme donne le système des syndicats maison. Dans sa version sociale-chrétienne, toute la gamme des innovations sociales – allocations familiales, retraite, assurances contre les divers risques – à la base de l'État-providence.

Dans les deux cas, ce qui n'est pas toléré, c'est l'organisation autonome des salariés pour la défense de leurs intérêts : le syndicalisme. On ne s'organise pas contre un père éclairé et bienveillant. Encore moins revendique-t-on et fait-on la grève…

A ce patronat patrimonial s'opposerait un patronat entrepreneurial, recherchant l'expansion de la firme, vécue comme auto-accomplissement, plus que la préservation d'un patrimoine ou d'un statut social ; l'accumulation de pouvoir plus que la sauvegarde de son autonomie ; fondant sa légitimité sur sa compétence, avérée par ses performances, plus que sur ses titres de propriété.

Gilbert Trigano, PDG du Club Méditerranée (5,4 milliards de chiffre d'affaires, 18600 salariés), évoque ces deux identités patronales en

racontant comment, un jour de 1956, lui et ses amis ont opté pour le bond en avant : « Le Club était alors dirigé par une toute petite équipe de fondateurs. A ce moment-là, nous avions cinq ou six villages d'été. Il nous fallait choisir entre rester petits et nous développer, c'est-à-dire entre un mode de vie très agréable pour chacun de nous et… la conquête du monde. Avec cinq ou six villages, nous pouvions en effet confier à l'un d'entre nous, à tour de rôle, la gestion parisienne de l'entreprise et à chacun des autres la direction d'un village pour la saison. Cette option nous aurait permis de vivre très bien, de faire un métier merveilleux et de ne travailler que trois ou quatre mois par an. Ou alors, ce n'était pas cinq villages qu'il nous fallait, mais cinquante, cent, deux cents… Certains de mes collègues étaient prêts à privilégier leur propre qualité de vie et à adapter à cela la dimension de l'entreprise. Mais, Gérard Blitz et moi, nous pensions que, quand on tient une chance comme celle-là, on ne peut pas la laisser passer, et c'est ce que nous avons dit. Je crois qu'on a formidablement bien fait. Ça aurait été terrible de ne pas tenter l'aventure. A l'époque, ou bien nous décidions de rester une PME, ou bien nous tentions de devenir une grande entreprise. Je connais des hommes et des femmes qui choisissent délibérément de rester une PME, et c'est tout à fait respectable. Mais j'en connais aussi qui veulent grandir de façon volontariste. Je crois que c'est dans la nature de l'entrepreneur que de voir, dans son entreprise, le moyen de se réaliser[40]. »

Léon Gingembre, déjà cité, incarne, au contraire, une figure du patronat patrimonial. « Je reprocherais éternellement à Léon Gingembre, dit Pierre Bellon, fondateur de la Sodexho, son culte du petit. Je lui ai dit vingt fois : vous avez créé une entreprise de services qui s'appelle la CGPME parce que vous vous emmerdiez dans votre affaire d'épingles[41] ! »

Ce clivage culturel ne recouperait qu'en partie l'opposition entre patrons de PME et de grandes entreprises : il y a des entrepreneurs saint-simoniens (ou schumpétériens) à la tête de nombreuses PME et des rentiers à la tête de grands groupes. Il n'en demeure pas moins que le centre de gravité du patronat patrimonial se situe dans les entreprises familiales moyennes et petites, et que le bouillon de culture du patronat entrepreneurial se trouve plutôt dans la technocratie des grands groupes industriels et financiers. Les grandes écoles d'ingénieurs, dont cette technocratie est issue, n'ont-elles pas constitué, depuis leur création, au XIX^{e} siècle, des foyers du mouvement saint-simonien ?

Ces deux cultures auraient toujours coexisté parmi les chefs d'entreprise, mais la culture patrimoniale a été longtemps prépondérante, d'où le caractère protectionniste, malthusien, paternaliste du patronat

français jusqu'au début des années 60[42]. La culture entrepreneuriale – libre-échangiste, productiviste, contractualiste – , toujours présente, mais au second plan, n'a prévalu durablement qu'à deux reprises, chaque fois à la faveur d'une phase d'expansion longue de l'économie et de la complicité agissante d'un « État fort » : sous le Second Empire (1852-1870) et sous la V^{e} République.

L'irrésistible ascension de la bourgeoisie managériale

Tout groupe social étendu est hétérogène, la classe ouvrière – pour ne rien dire du « salariat » – autant que le patronat. La vraie question qui se profile derrière ce débat un peu scolastique sur l'existence d'un ou de plusieurs patronats porte en réalité sur l'émergence d'un nouveau système de classes se substituant à l'ancien. Assiste-t-on à la désagrégation du groupe des chefs d'entreprise, à sa scission en deux classes distinctes et opposées, à l'ascension d'une nouvelle classe dominante, la technobureaucratie, maîtresse des grands appareils privés – les grandes entreprises – et publics – les administrations, les syndicats – , comme l'affirment depuis un demi-siècle des nuées de sociologues ? Ou bien au simple renouvellement des catégories dirigeantes au sein de la classe supérieure, comme il s'en est produit à plusieurs reprises depuis quatre siècles, la « bourgeoisie managériale » prenant simplement le pas sur les dynasties capitalistes ?

Deux processus ont induit un renouvellement spectaculaire du monde patronal. D'abord, le développement d'industries nouvelles, du fait de l'accélération du rythme de l'innovation technologique ou de l'extension du mode de production capitaliste à de nouveaux secteurs, notamment des services : loisirs, commerce, restauration, culture, communication…

Ces secteurs neufs, d'accès facile, ont ouvert un champ de croissance rapide à des nouveaux venus novateurs qui, en l'espace d'une génération, ont bâti des empires, tandis que se marginalisaient d'anciens seigneurs de l'industrie qui n'ont pas su opérer leur « redéploiement ». Qu'on songe à Marcel Dassault, Paul Richard (Thomson), Francis Bouygues, Gilbert Trigano, Paul Dubrule et Gérard Pelisson (Accor), Pierre Bellon (Sodexho), André Essel (FNAC), Serge Kampf (Cap Gemini-Sogeti), les grands de la distribution, Denis Defforey (Carrefour), Gérard Mulliez (Auchan), Gérard Seul (Euromarché), Édouard Leclerc (magasins Leclerc) … et, inversement, à Marcel Boussac, aux Schneider, aux Wendel, qui, pour n'être pas hors course, ont perdu leur puissance d'autrefois.

L’autre grand facteur de renouvellement du monde patronal est l’extension des grands groupes industriels et financiers modernes, survenue en France dans les années 60-70, mais bien avant déjà dans les pays anglo-saxons, où elle connaît aujourd’hui une nouvelle accélération. L’avènement des firmes géantes multinationales, conséquence de la concentration, a entraîné une spécialisation accrue des fonctions patronales et une nouvelle division du travail au sein du grand patronat lui-même. La figure du grand « capitaine d’industrie », génial et solitaire, s’orientant « au doigt mouillé », s’estompe.

De même, les héritiers des grandes dynasties capitalistes détiennent de moins en moins le pouvoir à la tête des grands groupes – sauf peut-être aux États-Unis, pour les tout premiers. Pas plus que les familles ne sont à même de prélever sur leur patrimoine les immenses capitaux qu’exigent désormais les investissements, pas plus elles ne sont capables de fournir en rejetons compétents les nombreux postes de direction qu’engendre la grande société moderne, sauf à courir au dépôt de bilan. L’héritage n’est plus la voie royale d’accès à la fonction patronale dans les grands groupes. Ce qui ne veut pas dire que les héritiers soient voués aux restaurants du cœur, à l’oisiveté et encore moins à la prolétarisation. Mais ils ne peuvent plus exciper de leur seul privilège de naissance pour accéder au poste de numéro un. Il leur faut, de surcroît, accomplir eux aussi le parcours du PDG : grandes écoles, grands corps, haute administration, état-major d’une banque ou d’un groupe industriel et financier.

L’essor des grands groupes a entraîné la montée en puissance d’une nouvelle figure patronale : le « manageur », gestionnaire non lié à telle ou telle firme ou métier, mais *généraliste de la production capitaliste* formé par les grandes *business schools*, capable de passer de l’acier au champagne, comme Alain Chevalier, de l’automobile au textile *via* la machine-outil, comme Claude-Alain Sarre. Certes, des grands commis ont toujours existé, et la fameuse dissociation entre propriété et pouvoir, qui a fait couler tant d’encre, est aussi vieille que la société par actions. Marx en parlait déjà[43]. Les familles possédantes n’ont pas attendu le milieu du XX^{e} siècle pour déléguer la gestion de leurs affaires à des directeurs compétents et dévoués. Mais ces grands serviteurs étaient à la fois peu nombreux par rapport aux propriétaires du capital et étroitement subordonnés à eux. Les « enfants naturels » du capitalisme partageaient le système de valeurs de ses « enfants légitimes » – les patrons propriétaires – et ne leur disputaient pas le pouvoir[44]. Grands commis des dynasties industrielles, ils mettaient le même zèle à « servir » la famille que leurs homologues de la fonction publique à servir l’État. Ce qui caractérise la « révolution managériale »,

ce n’est pas l’apparition de PDG non propriétaires à la tête des grandes entreprises, mais leur autonomisation vis-à-vis des familles possédantes, qu’ils ont souvent fini par écarter et transformer en rentières[45].

Cette montée a beaucoup frappé les contemporains, qui n’ont pas manqué de la théoriser en tous sens : les uns chantant l’avènement d’un ordre méritocratique se substituant à l’ancien ordre héréditaire, la « société industrielle » y gagnant en rationalité, en équité et, partant, en légitimité ; les autres prophétisant la fin de la société pluraliste-libérale et l’avènement de Big Brother.

Si l’on admet, comme toutes les études[46] nous y invitent, que les manageurs ne sont pas, dans leur immense majorité, « fils du peuple », mais de grande ou bonne bourgeoisie ; qu’ils sont bourgeois non seulement par leur origine, leur milieu et leur fonction, mais aussi au sens le plus économique, en ce que les « salaires » qu’ils perçoivent, on l’a vu, leur permettent de se constituer un important portefeuille d’actions, suffisant pour les faire vivre de leurs rentes[47] ; si l’on admet ces points, on peut conclure plus prosaïquement que le renouvellement s’opère au sein de la bourgeoisie elle-même : la technocratie managériale se substitue peu à peu aux dynasties capitalistes, après les avoir écartées ou, le plus souvent, absorbées, comme catégorie dirigeante de la bourgeoisie capitaliste.

Processus, au demeurant, nullement inouï ni sensationnel. Nombreux sont les historiens qui ont attiré l’attention sur la discontinuité des couches dirigeantes de la bourgeoisie capitaliste : à la bourgeoisie commerçante qui assume ce rôle au XV^{e} et au XVI^{e} siècle succède la bourgeoisie manufacturière au XVII^{e} et au XVIII^{e}, à laquelle se substitue la bourgeoisie industrielle au XIX^{e}, elle-même supplantée par le capital financier au début du XX^{e}… Aujourd’hui on assiste, depuis quelques décennies déjà, à l’avènement de la bourgeoisie managériale (ou directoriale, technocratique, etc.) dans le sillage de la grande entreprise moderne.

Comment ce patronat si divers en est venu à se donner une organisation unique face au mouvement ouvrier morcelé en cinq confédérations, voilà un mystère qui mérite d’être élucidé…

CHAPITRE III

Les renards s’organisent-ils ?

On connaît la boutade de Lamennais : la réalité du libéralisme économique, « c’est le renard libre dans un poulailler libre… » On comprend, dans ces conditions, que les poules cherchent à s’organiser : de l’addition de leur faiblesse peut naître une grande force qui tiendra les renards en respect et, qui sait ? modifiera peut-être, à la longue, leur régime alimentaire…

Mais, les renards, pourquoi s’organiseraient-ils ? A cette interrogation, François de Closets a répondu sur le mode plaisant : les patrons ne s’organisent pas, écrit-il dans *Tous ensemble*, ils font semblant. Longtemps hostile aussi bien aux relations « face à face » avec les syndicats ouvriers qu’à la concertation économique permanente avec l’administration, mais sommé de participer de bon cœur aux unes et à l’autre, le patronat aurait délibérément opté pour la sous-organisation. Quelle meilleure assurance existe-t-il, en effet, contre toute forme de négociation que de ne pas disposer de négociateur[48], demande l’auteur de *Toujours plus !*

De fait, il existe deux représentations opposées de l’organisation patronale : la représentation un tantinet paranoïaque du *CNPF tireur de ficelles*, qui voit la main puissante et retorse du Patronat derrière chaque décision gouvernementale ; la représentation un peu schizophrénique du *CNPF club du troisième âge*, qui partage, en l’accentuant, l’opinion de François de Closets : « Le CNPF, c’est insignifiant, confie le PDG d’un grand groupe industriel dont le sujet excite la verve. C’est l’armée mexicaine doublée d’un cimetière d’éléphants. On y rencontre trois catégories d’habitués : les centenaires encore verts qui rechignent à la retraite ; les patrons qui ont eu des malheurs en affaires et que leur conseil d’administration a “promus” présidents de fédération ; enfin, les permanents, qui font marcher la boutique et dont c’est le fromage. Croyez-moi, quoi qu’en pense *le Canard enchaîné*, ce qui se dit et se fait là n’a aucune importance. Consultez la liste du conseil exécutif : aucun des chefs d’entreprise qui comptent dans ce pays n’y figure. » Le CNPF est-il un

« tigre de papier » ? Pourquoi y a-t-il un mouvement patronal ?

Celui-ci ne s'est pas développé de façon continue et linéaire, comme un mouvement qui aurait trouvé en lui-même son propre ressort, mais par saccades, en réaction à des impulsions venues de son environnement[49]. Il a connu en France trois poussées spectaculaires, espacées chacune d'environ un demi-siècle.

1840-1860 : contre le libre-échange

Historiquement, les associations professionnelles patronales se sont d'abord constituées non pour faire pièce au mouvement ouvrier, comme on le croit souvent à tort, mais pour s'opposer aux velléités libre-échangistes de l'État. Sous la monarchie de Juillet, le ministère Villèle se met, en effet, en tête d'abaisser légèrement les taxes à l'importation, dans l'espoir de secouer la torpeur des industriels qui somnolent à l'abri de tarifs douaniers élevés et du contingentement des importations. C'est cette menace qui révèle l'aptitude des patrons à l'organisation collective. Leur regroupement s'opère d'abord par profession, les chefs d'entreprise français – comme l'a déjà noté avec perspicacité Auguste Detoeuf, patron illuminé d'Alsthom et auteur immortel des *Propos d'O. Barenton, confiseur*[50] – étant, à l'époque, partisans convaincus du libre-échange pour tous les secteurs de l'industrie, à l'exception toutefois de leur propre branche professionnelle.

En 1835, Jules-Albert Schlumberger crée, à Mulhouse, le Comité des industriels de l'Est pour préserver les droits de douane sur les fils et les tissus de coton. En 1840, année faste, se constituent, dans un but analogue, le Comité des intérêts métallurgiques, l'Union des constructeurs de machines, le Comité des houillères françaises. En septembre 1846, Auguste Mimerel, filateur du Nord, premier fédérateur du patronat français, fonde l'Association pour la défense du travail national – arrière-grand-père du CNPF – qui exige, et obtient en février 1849, l'exclusion des produits étrangers de l'Exposition industrielle de Paris.

L'offensive libre-échangiste s'accentue sous Napoléon III. Cet émule des saint-simoniens signe le traité de commerce franco-anglais en 1860 – en dépit d'une virulente campagne d'agitation patronale – , suivi de traités analogues avec la plupart des pays d'Europe continentale, et renouvelé pour dix ans en 1870. Bonne fille, la III^{e} République renégociera, à l'échéance, tous ces traités dans un sens protectionniste… Mais une partie

de l’administration ne se départira jamais de la conviction que la concurrence intérieure est notoirement insuffisante pour aiguillonner les chefs d’entreprise et que, si trop de libre-échange risque en effet de tuer l’industrie française, trop de protection mène à coup sûr à son sous-développement. La vigilance des associations patronales doit donc rester en éveil. D’autant que, non content d’intervenir dans la politique douanière, l’État se mêle également de législation sociale à mesure que s’accroît la pression du mouvement ouvrier. Le Parlement ne prétend-il pas délibérer sur la limitation de la durée du travail des enfants de moins de huit ans ? En 1864, profitant de la suppression, dans le Code pénal, des délits de coalition, le Comité des forges puis le Comité des houillères ouvrent pignon sur rue.

1895-1910 : contre le mouvement ouvrier

Au tournant du siècle, une nouvelle menace permanente apparaît contre le pouvoir des chefs d’entreprise : le mouvement ouvrier organisé, sous sa double expression économique – le syndicalisme – et politique – la social-démocratie. Forte de l’expérience sans précédent des « grèves de masse » qui secouent la Belgique, l’Allemagne, la Grande-Bretagne, l’Autriche-Hongrie et même l’Empire des tsars, qu’elles font vaciller en 1905, la CGT anarcho-syndicaliste prépare patiemment la « grève générale expropriatrice » d’où sortira « l’abolition du patronat et du salariat »… De son côté, Alexandre Millerand, ministre socialiste du Commerce, crée par décret des « conseils du travail » ou siégeraient et négocieraient en permanence chefs d’entreprise et syndicalistes ouvriers. Ce double péril de la révolution par la rue et de la révolution par la loi provoque une nouvelle vague d’organisation patronale. En 1901, le Comité des forges crée l’Union des industries métallurgiques et minières (UIMM), spécialisée dans le traitement des problèmes sociaux, et place à sa tête l’un de ses meilleurs grands commis, Robert Pinot.

Cette seconde vague d’organisation est amplifiée du fait de la guerre et de ses lendemains : première guerre moderne imposant une « mobilisation totale », la guerre de 1914-1918, on le sait, provoque un saut qualitatif dans l’intervention économique de l’État. Pendant quatre ans, la France vit avant la lettre en « économie concertée », sinon administrée. Des pratiques dirigistes prennent corps, des administrations interventionnistes se développent, une codirection tripartite de l’économie s’institue, que certains – le socialiste Albert Thomas, le radical Étienne Clémentel –

voudraient proroger au lendemain de l'armistice. Simultanément, la « menace collectiviste » atteint une acuité sans précédent avec le raz de marée révolutionnaire qui déferle sur l'Europe orientale et centrale, dans le sillage de la révolution russe d'octobre 1917, et dont les grèves de l'été 1919 et du printemps 1920 constituent, en France, le contrecoup atténué.

Le 25 mars 1919 est votée la loi sur les conventions collectives : au contrat de travail individuel passé « librement » entre le salarié et le chef d'entreprise se substitue une convention collective négociée au niveau d'une industrie, d'une branche, d'une région, d'une entreprise entre syndicats ouvriers et groupements patronaux. Cette institutionnalisation des pratiques contractuelles incite les professions à s'organiser, malgré la raréfaction des négociations, après 1923, et le reflux de l'agitation sociale.

Ces deux spectres – l'interventionnisme étatique et le mouvement ouvrier socialiste – se combineront tout au long du XX^{e} siècle et se renforceront mutuellement ; la poussée ouvrière entraînant une intervention économique et sociale accrue de l'État et débouchant dans toutes les démocraties sur l'institution de l'État-providence ; l'interventionnisme étatique cherchant à conforter la puissance institutionnelle du mouvement ouvrier, afin de s'assurer de sa représentativité et de sa discipline.

Une organisation inégale et éclatée

A l'origine des associations professionnelles patronales, il y a donc la nécessité de représenter et de défendre les intérêts patronaux face aux autres grands acteurs économiques et sociaux à mesure qu'ils entrent en scène : l'État, c'est-à-dire les élites administratives et politiques ; les syndicats ouvriers ; dans une moindre mesure, dans les pays anglo-saxons, les associations de consommateurs. Sur cette fonction principale du Patronat s'en greffent d'autres qui confortent son audience et son emprise : les groupements patronaux « fidélisent » une partie de leur clientèle en assurant tout un ensemble de services aux entreprises en contrepartie de leurs cotisations, et en se portant garants du respect d'une certaine déontologie professionnelle – respect des normes de qualité, dénonciation des abus, en particulier de la concurrence déloyale… Dans les années 30 et 50, ils servent encore de paravents aux cartels et ententes.

Ces fonctions, le syndicalisme patronal les a longtemps assumées de façon très décentralisée. Le Patronat n'existait pas comme mouvement national, à la manière des confédérations ouvrières. Il se réduisait à des

fédérations de branche ou d'industrie, parfois à des unions régionales lorsque la localisation correspondait à une spécialisation industrielle, de représentativité fort inégale. Les mieux organisées et les plus puissantes d'entre elles – le Comité des forges et sa filiale, l'UIMM, le Comité des houillères — faisaient office de direction centrale et s'opposaient ouvertement à tout projet de confédération nationale du patronat français. Non par refus de principe de l'organisation et de la négociation, comme le pense François de Closets. Ces trois associations patronales étaient, en ce qui les concerne, fort bien organisées ! Mais par refus de partager si peu que ce soit leur pouvoir avec une pléthore d'associations inconsistantes, tenant plus, en effet, du club du troisième âge que du syndicat professionnel et qui prétendraient néanmoins avoir voix au chapitre.

C'est à l'initiative d'Étienne Clémentel, déjà cité, ministre de l'Industrie et du Commerce et industriel lui-même, qu'une Confédération générale de la production française (CGPF) fut créée en 1919. Craignant l'institutionnalisation du « capitalisme d'État » pratiqué durant la guerre, les grandes fédérations de branche y ont consenti de mauvais gré et à condition que l'instance nationale ne puisse s'engager en leur nom que dûment mandatée par elles. La CGPF n'a pas compétence sur les questions sociales, chasse gardée de l'UIMM. Chacune des 21 fédérations professionnelles – regroupant en principe 1200 syndicats – qui la composent détient une voix : les cuirs et peaux comme la sidérurgie…

Sous la présidence de René P. Duchemin, PDG de Kuhlmann, de 1926 à 1936, la CGPF a pu faire illusion, en raison de la reconnaissance exclusive des pouvoirs publics et surtout de l'apathie générale du petit et moyen patronat anesthésié par l'exceptionnelle croissance des années 1920-1929. Mais la réalité était une sous-organisation générale des chefs d'entreprise[51].

En 1936, la CGPF avait en tout et pour tout quatre permanents, aucune ressource propre, pas d'appareil capable de recueillir des informations et, *a fortiori,* d'assumer au jour le jour la direction du mouvement patronal. Comme avant la Première Guerre, cette fonction était assumée tant bien que mal par l'UIMM, qui « prêtait » ses techniciens, comme elle continuera à le faire pour le CNPF. Tout au plus le directoire réel du mouvement patronal s'était-il élargi aux représentants des industries chimiques, électriques et des compagnies d'assurances. En juin 1936, c'est Alexandre Lambert-Ribot, le secrétaire général du Comité des forges, et non René P. Duchemin, président de la CGPF, qui prend contact avec Léon Blum pour négocier les « accords Matignon ».

En principe, les patrons français et leurs diverses organisations sont

d’idéologie libérale. Mais, comme le remarque candidement l’impitoyable Auguste Detoeuf, il s’agit d’un « libéralisme gallican », qui revendique pour les entrepreneurs le droit de dormir tranquilles et de vivre en paix, protégés de la concurrence extérieure par des tarifs douaniers prohibitifs ; de la concurrence intérieure, par les cartels, comptoirs et ententes qui, pour chaque profession, fixent les parts de marché et les prix…

L’ampleur de la crise économique mondiale de 1929-1938 porte au demeurant un coup sévère à ce libéralisme de la phrase. Le patronat grand et petit prend acte de la faillite internationale du « laissez-faire ». Le même Auguste Detoeuf lui dédie une longue oraison funèbre dans un article retentissant : « Mort du libéralisme[52]. » Les manageurs des grandes entreprises cherchent dans l’intervention rationalisatrice de l’État une alternative à la prétendue régulation « automatique » par le marché, qui accumule les ruines. Les patrons de PME se tournent vers le corporatisme autoritaire, tel qu’on le pratique en Italie, au Portugal, puis dans le III^{e} Reich allemand…

1936-1946 : face au dirigisme et au collectivisme

Une troisième vague d’organisation du mouvement patronal survient dans la décennie 1936-1946, à travers les expériences du Front populaire, de l’État corporatiste de Vichy et de la Libération.

Juin 1936 est une triple « première » pour le Patronat : premier gouvernement socialiste ; première grève générale ; première conjonction de ces deux coups du sort. Léon Blum à Matignon, les usines occupées, la liesse populaire, l’institution des « délégués du personnel », la relance des conventions collectives, l’émergence des mots d’ordre de « contrôle ouvrier », la vague de syndicalisation portant la CGT à 4 millions d’adhérents… Rude été pour les chefs d’entreprise qui redécouvrent, comme par enchantement, les vertus de l’organisation professionnelle[53].

Mais c’est, paradoxalement, le régime corporatiste de Vichy qui contribue le plus à l’émergence d’un mouvement patronal moderne. La loi du 16 août 1940 sur « l’organisation provisoire de la production industrielle » dissout la CGPF, le Comité des forges et le Comité des houillères en même temps que les syndicats ouvriers et institue les « comités d’organisation » (CO). Ces comités s’arrogent l’essentiel du pouvoir industriel. Ils ont en effet pour fonction, comme leur nom l’indique, d’organiser la production en économie de guerre, c’est-à-dire de

répartir les matières premières, la main-d'œuvre qualifiée, les capitaux, les commandes entre les chefs d'entreprise en fonction d'objectifs de production définis avec le gouvernement. Si les entreprises restent privées, les pouvoirs liés au droit de propriété s'exercent désormais conjointement avec l'administration, par l'intermédiaire de l'organisation professionnelle.

L'adhésion aux CO était obligatoire, ainsi que l'obéissance à leurs directives, sous peine de lourdes amendes. Ils étaient dirigés, en général, par de jeunes fonctionnaires patronaux, issus des grandes écoles et des grands corps techniques de l'État, et « prêtés » par les principales associations professionnelles, où ils assumaient, avant la débâcle et la dissolution, la fonction de secrétaire délégué. Les comités d'organisation passent de 91 au printemps 1941 à 234 en 1944. Ils se dotent très tôt d'un organe de liaison, le Centre d'information interprofessionnel des CO, contrôlé par les présidents des dix CO les plus importants. Ce système a beaucoup fait pour diffuser en milieu patronal une tradition d'organisation et de concertation institutionnelle avec l'administration. Pendant cinq ans, les chefs d'entreprise ont acquis l'habitude de verser des cotisations, de répondre à des questionnaires, de coopérer avec les commissaires délégués du gouvernement jouissant d'un droit de veto. En même temps, le statut para-étatique des comités d'organisation et leur relative opulence leur permettaient de se doter d'un personnel hautement qualifié et professionnalisé, tranchant sur l'amateurisme et le bénévolat de nombreux dirigeants patronaux d'avant guerre. Ces traditions et appareils survivront, en partie, à la dissolution des CO, en 1945, puis à celle de leur prolongement, les « offices professionnels », en avril 1946.

1840-1860 ; 1900-1910 ; 1936-1946… le prurit organisationnel affecte le mouvement patronal à peu près tous les cinquante ans. Des esprits systématiques y chercheraient l'indice d'un « cycle d'organisation », articulé sur le « Kondratiev »… On se bornera à une hypothèse moins séduisante, mais aussi moins mécaniste.

A la question : « Pourquoi y a-t-il un mouvement patronal plutôt que rien ? », on peut donc provisoirement répondre que c'est parce que le pouvoir patronal est confronté de façon croissante, notamment en France, à deux forces ascendantes qui cherchent à l'infléchir, le borner, le soumettre, voire le détruire : les élites administratives et politiques d'une part, le mouvement ouvrier organisé de l'autre. Degré de dirigisme économique de l'État, niveau de combativité et orientation idéologique du salariat : on a là deux des coordonnées d'évolution du mouvement patronal ; celui-ci réagit à tout renforcement significatif de la puissance et de la pugnacité de ses « partenaires sociaux ».

Une troisième coordonnée réside dans l'évolution de l'acteur patronal lui-même : évolution de sa structure interne – le poids spécifique que pèsent en son sein ses diverses fractions – et de la combinaison de ses « cultures ». Les variations des cycles longs de l'économie constituent enfin une quatrième coordonnée d'évolution du mouvement patronal : les chefs d'entreprise n'adoptent évidemment pas la même attitude face aux problèmes économiques et sociaux auxquels ils sont confrontés selon qu'ils se trouvent en période d'expansion à long terme ou, au contraire, en période de longue stagnation de l'économie, quand « se fait rare le grain à moudre ».

Groupe de pression corporatiste et groupe de pression hégémonique

Dès leur constitution, au XIX^{e} siècle, les organisations patronales représentent ce que les politologues appellent des « groupes de pression », c'est-à-dire des groupements d'intérêt visant à influer sur le pouvoir politique, mais sans chercher à le conquérir – et, *a fortiori,* à l'exercer[54] – , à la différence des partis politiques ; sans l'ignorer non plus et centrer exclusivement leur action sur la « société civile », à la différence de certains mouvements sociaux élémentaires[55].

Mais il y a diverses conceptions possibles de la défense des intérêts et, partant, divers types de « groupes de pression ». « Il y a une conception restrictive, étriquée de la défense, dit Pierre de Calan, qui consiste à parer les coups, à réagir aux initiatives défavorables en vue de les empêcher, les neutraliser ou, à défaut, les atténuer. » Mais il n'est pas besoin de sortir de l'École de guerre pour deviner qu'une défensive aussi sommaire met à la longue en situation d'infériorité.

A cette défense statique s'oppose une conception dynamique de la défense qui consiste non seulement à parer les coups et à les rendre, mais aussi et surtout à être soi-même source d'initiatives, de projets, de propositions, d'action historique, afin de contraindre les autres acteurs sociaux à réagir, au lieu de se déterminer par rapport à eux. Cette pratique offensive de la défense est autrement plus efficace, mais elle a aussi un coût. Anticiper l'avenir, concevoir des solutions positives aux problèmes auxquels les divers acteurs en présence sont confrontés, prendre en compte les divers intérêts légitimes en cause, consentir les concessions nécessaires à la réalisation de compromis coûte davantage d'énergie et de ressources –

du moins à court terme – que la simple défense obstinée du *statu quo.*

A ces deux conceptions de la défense des intérêts économiques particuliers correspondent deux types idéaux de « groupes de pression », distincts finalement par leur attitude vis-à-vis du changement social. Le groupe de pression économique-corporatiste ou conservateur refuse tout changement qui le menace et y résiste pied à pied. Adepte de la défense statique, il défend ses intérêts envers et contre tous, au besoin par l'intimidation et la coercition. Il correspond assez bien à ce que Wright Mills désigne par « groupe de veto ». groupe à l'action essentiellement négative, exerçant un « pouvoir incapacitant ».

A l'inverse, le groupe de pression « hégémonique » considère le changement, même menaçant, comme une donnée naturelle, qu'il faut anticiper et conduire plutôt que subir. Adepte de la défense dynamique, il s'efforce d'atteindre ses buts au moyen de compromis avantageux avec les autres groupes d'intérêt concernés. Sa démarche est « hégémonique » parce qu'elle vise à perpétuer une position dominante plus que les conditions et les formes concrètes dans lesquelles elle s'incarne provisoirement.

Certes, ainsi définis, il s'agit de types purs qui n'existent nulle part. Les groupes de pression réels constituent toujours un composé. Lorsque les associations patronales, au XIX^{e} siècle, s'opposent à une réglementation du travail des enfants de plus de huit ans, elles invoquent la noble nécessité de lutter contre l'oisiveté des petits prolétaires, mère de tous les vices… Lorsqu'elles s'opposent aux réductions des droits de douane, c'est au nom de la défense du travail national et dans l'intérêt même de leurs compatriotes ouvriers, que la concurrence étrangère mettrait sur la paille… Inversement, le groupe de pression le moins étroitement corporatiste, le plus tendu vers la réalisation d'un bien commun professionnel, irréductible aux intérêts particuliers, est contraint, dans une certaine mesure, de tenir compte des exigences de sa clientèle, sous peine de perdre son influence… surtout lorsqu'il subit la surenchère d'associations corporatistes.

Mais si les groupes de pression réels constituent toujours un composé, il s'agit d'un composé à dominante : il y a des groupes de pression plutôt corporatistes et des groupes de pression plutôt hégémoniques. Étant bien entendu que les deux tendances coexistent toujours, pour des raisons multiples qu'on évoquera plus haut.

L'histoire du mouvement patronal sur une longue période peut se lire, sur le mode de la discontinuité, comme passage progressif du groupe de pression économique-corporatiste au groupe de pression hégémonique, dont le CNPF de François Ceyrac et d'Ambroise Roux serait l'incarnation.

Cette métamorphose se produirait sous l'effet conjugué de quatre tendances lourdes : la sophistication croissante de l'action de l'État démocratique, soucieux de l'ordre intérieur et de la puissance extérieure, donc d'une certaine modération de la lutte des classes ; l'action du mouvement ouvrier organisé, s'appuyant sur un salariat en expansion ; le recul relatif du patronat familial de PME et le renforcement symétrique de la technocratie managériale des grands groupes ; le recul, enfin, au sein du monde des chefs d'entreprise, de la culture patrimoniale et les progrès de la culture entrepreneuriale, stimulée par l'américanisation progressive du vieux continent. Évolution nullement linéaire, largement ambiguë, souffrant de fortes phases de régression, mais dont le sens général ne ferait pas de doute : dans cette hypothèse, un compromis moderniste entre patronat réformateur et mouvement ouvrier réformiste serait une perspective plausible, menacée toutefois par une rechute possible, mais non certaine, ni même probable, de chaque protagoniste dans ses démons familiers. Mais cette histoire peut se lire aussi sur le mode de la continuité comme imbrication des deux démarches : oscillation entre l'une et l'autre, en fonction de variations des coordonnées de l'action patronale.

PREMIÈRE PARTIE

LE CNPF VILLIERS 1945-1965

CHAPITRE IV

Et le CNPF fut…

S’il y a une période noire dans l’histoire du patronat français de ce siècle, elle ne se situe ni en 1936, ni en 1968, et pas davantage en 1981, mais au cours des trois années qui séparent la Libération de la rupture du tripartisme et de l’éviction des communistes du gouvernement. « En 1936, se souvient François Ceyrac, les démagogues stigmatisaient les “deux cents familles”, les patrons étaient accusés d’être des exploiteurs du peuple ; c’était désagréable, mais c’était des clichés… En 1945, les chefs d’entreprise étaient accusés en bloc d’être de mauvais Français, d’avoir manqué de patriotisme en collaborant avec l’occupant allemand. Et ça, c’était beaucoup plus pénible[56] »

Le plus dur pour la communauté patronale, c’est que cet ostracisme n’émane pas seulement de ses adversaires traditionnels, partis marxistes et syndicats ouvriers. « Ceux qui croient au ciel » – démocrates-chrétiens du MRP et gaullistes – ne sont pas plus tendres pour les chefs d’entreprise que « ceux qui n’y croient pas ». On connaît la fameuse sortie du général de Gaulle à la délégation patronale venue, le 4 octobre 1944, lui demander justice des « accusations infâmes » qui frappaient les chefs d’entreprise : « Je n’ai vu aucun de vous, messieurs, à Londres… Ma foi, vous n’êtes pas en prison[57]. »Si le bouillant chef de la France libre n’a sans doute jamais prononcé cette phrase néanmoins historique, comme le soutient Jean-Noël Jeanneney, nul doute qu’elle résume parfaitement à la fois son sentiment personnel et l’impression fort pénible que les délégués patronaux ont retirée de ce premier entretien[58]. « Des années plus tard, écrit Henry W. Ehrmann, l’inventeur de cette admonestation, des personnalités patronales de premier plan évoquent encore avec indignation cet épisode qui a nourri chez elles un profond ressentiment contre le général de Gaulle[59]. »

Quarante ans après, François Ceyrac fulmine encore : « Je lui aurais répondu, moi, à ce grand dépendeur d’andouilles : “Non, mon général, nous n’étions pas à Londres. Nous sommes chefs d’entreprise et, à ce titre,

responsables des industries et des salariés de ce pays. Nous étions dans nos usines, avec notre personnel, pour éviter qu'à la débâcle militaire ne s'ajoutent la déroute économique et la mainmise directe des occupants sur nos ressources. Nombreux sont les chefs d'entreprise, au demeurant, qui ont freiné la production pour la machine de guerre allemande. La *résistance professionnelle* était moins voyante que la résistance armée, elle n'était pas moins efficace ni moins dangereuse[60]." » Cette thèse est en partie étayée par l'enquête de Robert Aron[61].

Mais la publication d'un « livre d'or » des patrons s'étant distingués dans la Résistance, un moment envisagée en riposte aux accusations de complaisance patronale vis-à-vis des autorités d'occupation, n'a jamais vu le jour[62]. Les chefs d'entreprise résistants, généralement regroupés dans l'Organisation civile et militaire[63] (OCM), sont trop marginaux par rapport à l'*establishment* patronal, et surtout trop peu nombreux par rapport aux cohortes patronales intégrées à Vichy. D'après la plupart des études existantes, le patronat français, dans sa grande majorité, a été passionnément pétainiste, au moins jusqu'en 1942-1943, et, dans sa masse, réservé ou hostile à la Résistance, même gaulliste : par rejet de l'impuissance parlementaire de la III^{e} République et volonté de moderniser autoritairement l'économie, pour la technocratie patronale des grandes entreprises ; par ressentiment contre le Front populaire et adhésion réactionnaire au corporatisme, pour le patronat patrimonial des PME et les dynasties bourgeoises[64]. La rancune durable du Général et des « compagnons » n'a pas d'autre fondement[65].

Les dispositions psychologiques de la grande bourgeoisie dans les premières années de la guerre sont éloquemment décrites par François Bloch-Lainé : « S'agissant de la bonne société dont mon père faisait partie, écrit-il en 1976, ce que firent vis-à-vis de lui ses relations mondaines et professionnelles m'a forcément impressionné… Du jour au lendemain, beaucoup de ceux que mes parents, depuis dix, vingt ans, considéraient comme des amis, dans les salons, au golf, au bridge, dans les ministères et les grandes entreprises, firent un tête-à-queue pour se placer dans le bon sens. Les Anglais, que les snobs imitaient jusqu'à l'anglomanie, les juifs, qu'ils fréquentaient sans retenue, tout à coup ils ne les aimaient plus, ils ne les connaissaient même plus. Ils devançaient presque la pression des vainqueurs pour renverser les alliances, pour prendre les mesures discriminatoires. Tout cela en quelques semaines. Ce sauve-qui-peut, ces coups de pieds de l'âne, comment les oublier[66] ? »

Témoignage recoupé par un homme aussi peu suspect de parti pris

antipatronal que François de Wendel : évoquant, en novembre 1941, l'attitude du « grand monde industriel et financier de Paris », l'homme fort de l'ex-Comité des forges s'inquiète de voir « l'opposition des sentiments avec la masse du peuple s'accentuer au lieu de s'atténuer ». Les motifs ? « L'habitude chez certains de pratiquer une politique de facilité, la foi dans le succès de l'Allemagne et le désir d'être du côté du manche, enfin et surtout une peur panique du bolchevisme. » Toutefois, Jean-Noël Jeanneney, à qui nous empruntons ces notes, remarque qu'à partir du retour de Laval au pouvoir en avril 1942, puis surtout du débarquement américain, « François de Wendel se retrouve moins solitaire dans son milieu[67] ».

Dirigistes et collectivistes aux commandes

A l'automne 1944 commence vraiment, pour les chefs d'entreprise, « l'année de tous les dangers ». L'indice de la production industrielle est tombé de 100 en 1938 à 35 en décembre 1944. « Collectivistes » et « dirigistes » issus de la Résistance tiennent le haut du pavé. La CGT, réunifiée et « sortie de l'ombre », est forte de 5,5 millions de syndiqués ; le PCF, auréolé du prestige de ses fusillés et de la gloire toute neuve de l'Armée rouge, revendique 1 million d'adhérents. Des « comités de libération » dominés par les communistes surgissent un peu partout et se comportent en pouvoir parallèle. Des milliers de patrons sont sommairement (et provisoirement) « expropriés » pour collaboration.

Au printemps 1946, socialistes et communistes enlèvent la majorité absolue à l'Assemblée constituante. Leurs militants investissent en force le nouvel appareil d'État, y compris ses sommets. Ils contrôlent, de surcroît, un « ministère des Masses » autrement plus puissant et actif qu'en 1936 sous le Front populaire. La droite traditionnelle, déconsidérée par sa collaboration, est discrète. Les hommes politiques qui se substituent à ses notables[68] sont possédés par le démon du dirigisme.

Gaullistes et démocrates-chrétiens, en effet, ne se contentent pas d'acquiescer à la campagne antipatronale qu'orchestre la gauche résistante sur l'air de la trahison. Ils désignent dans le « malthusianisme » des chefs d'entreprise la source du déclin français. « En 1945, écrit Jean Monnet, le revenu national dépassait à peine, en francs constants, la moitié de celui de 1929. Tel était le tableau très sombre que nous révélèrent les quelques rares hommes qui avaient réfléchi à ce problème et manient les instruments encore mal connus chez nous de la mesure économique :

Sauvy, Fourastié, Dumontier. Leur diagnostic était brutal : la France a pris dans le monde moderne un retard dramatique […] La cause profonde était assurément un manque d'esprit d'entreprise qui entraînait de graves négligences dans le domaine de l'investissement productif et de la modernisation[69]. »

L'économie est une chose trop sérieuse pour être laissée aux hommes d'affaires, pense, en 1945, la droite nationaliste et sociale-chrétienne. Ce que la « libre entreprise » et l'économie de marché n'ont su faire – assurer le développement et la modernisation du pays -, il revient à l'État de l'assumer. La croyance dans les vertus inégalables de l'initiative privée et de l'économie de marché, même corrigée par les coups de pouce des « ententes », avait subi le choc des catastrophes économiques de 1929 et 1938. L'alternative de droite au libéralisme classique, le corporatisme autoritaire, sortait discrédité de l'expérience de Vichy. Les idées de Lord Keynes débutaient leur brillante carrière… C'est sur proposition du MRP René Pleven, ministre des Finances, que sont votées en juin 1945 les célèbres ordonnances sur les prix qui autorisent le gouvernement à intervenir à tout moment en matière de prix et de salaires, jusqu'au blocage et à la baisse autoritaire. Gaullistes et MRP voient encore dans la nationalisation de l'énergie, des transports, du crédit une condition nécessaire à la modernisation de l'économie et à la rupture avec le malthusianisme.

Les néo-saint-simoniens

Mais si les patrons ne sont pas à la fête, ils ne sont pas non plus à l'agonie. Ni les gaullistes, ni le MRP, ni la SFIO, ni même les communistes – après quelques cafouillages liés à l'autonomie provisoire de certains dirigeants locaux – ne songent à exproprier massivement les chefs d'entreprise et à leur substituer des fonctionnaires nommés par l'État ou, *a fortiori,* des représentants élus du personnel. Les premiers parce que, tout « dirigistes » qu'ils sont, ils restent partisans de l'économie de marché. Les derniers parce que la France a été décrétée, à Yalta, zone d'influence occidentale et qu'en conséquence la date du « grand soir » est repoussée *sine die.* Jusqu'en 1947 et l'explosion de la guerre froide, les communistes seront les plus ardents partisans de la reconstruction économique et de la restauration de l'État, ce qui leur vaudra les chaleureuses félicitations du général de Gaulle, avec mention spéciale pour Maurice Thorez.

Dès lors, le problème de la représentation nationale des milieux patronaux est à nouveau posé : si le pouvoir économique reste pour l'essentiel entre les mains des entrepreneurs privés, il faut régler la coopération entre eux et les pouvoirs publics d'une part, les salariés organisés de l'autre. Et pour cela ranimer leurs organisations dissoutes en août 1940.

La CGPF n'étant jamais « entrée dans l'ombre », contrairement à la CGT ou à la CFTC, elle ne saurait « en sortir ». C'est une nouvelle confédération patronale nationale qu'il faut mettre sur pied. L'initiative en revient, en 1944, comme en 1918, conjointement aux pouvoirs publics et à certains secteurs du grand patronat éclairé.

En septembre 1944, Gaston Palewski, directeur du cabinet du général de Gaulle, charge Pierre Fournier, « patriote irréprochable », négociant en grain, ancien membre de la chambre de commerce de Paris dans les années 30, de former une Commission de représentation patronale (CRP), regroupant les délégués des principales branches de l'industrie et du commerce, en vue d'assurer le contact entre les milieux patronaux et les pouvoirs publics et de reconstituer une association interprofessionnelle nationale[70]. Parmi les critères de sélection figure l'attitude pendant l'Occupation, ce qui écarte les très nombreux dirigeants d'associations patronales d'avant guerre qui s'étaient investis dans les « comités d'organisation ». La CRP y gagne peut-être en patriotisme mais y perd beaucoup en représentativité… C'est cette commission qui se fait vertement morigéner par le général de Gaulle, le 4 octobre 1944. Personnalité « assez falote », d'après Gaston Palewski lui-même[71], entourée de collaborateurs sans grande autorité sur les organisations professionnelles primaires, Pierre Fournier échoue aussi bien à infléchir la politique gouvernementale qu'à fédérer le Patronat en reconstitution.

La résurrection du mouvement patronal emprunte un autre chemin : sans illusions sur les résultats à attendre de la commission j Fournier, Robert Lacoste, ministre socialiste de la Production industrielle, ancien secrétaire de la fédération CGT des fonctionnaires et héros de la Résistance, contacte Pierre Ricard, ex-président du Comité d'organisation de la fonderie sous Vichy et figure de proue du patronat. Les deux hommes se connaissent bien : ils ont travaillé ensemble au cabinet de Raoul Dautry, ministre de l'Armement durant la « drôle de guerre ». Le ministre socialiste offre au dirigeant patronal d'animer une Commission consultative pour l'aide aux entreprises, embryon d'une future confédération patronale.

Pierre Ricard accepte et s'adjoint Henri Davezac, secrétaire du Comité d'organisation de la construction électrique, sous l'Occupation. Ce sont

ces deux grands patrons et, dans une moindre mesure, le financier Henri Lafond, qui accoucheront du CNPF.

Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'aucun des trois n'est représentatif du patronat patrimonial et, *a fortiori*, des patrons de PME, qui forment à cette époque l'immense majorité des chefs d'entreprise français. Ils représentent au contraire des figures de proue de ce grand patronat d'ingénieurs néo-saint-simoniens regroupé entre les deux guerres autour du « Redressement français » d'Ernest Mercier, haut technocrate de l'électricité ; des « Nouveaux Cahiers » animés par Auguste Detoeuf, déjà cité, autre électricien, président de l'Alsthom ; du « Centre polytechnicien d'études économiques », plus connu sous le nom d'« X-crise », dirigé par Jean Coutrot, patron d'une entreprise de papeterie…

Polytechnicien – major de sa promotion – , ingénieur des Mines, haut fonctionnaire pendant quinze ans au ministère du Commerce, Pierre Ricard sacrifie à la pantoufle en 1938. Directeur d'une importante fonderie associée au groupe sidérurgique Mar-Mich-Pont, membre de nombreux conseils d'administration, il amasse une fortune rondelette qui lui permet à son tour de devenir patron-propriétaire. Après la dissolution des comités d'organisation, à la Libération, il devient vice-président de la Chambre syndicale de la fonderie puis, consécration suprême, président de la Chambre syndicale de la sidérurgie, nouvelle appellation de l'ex-Comité des forges, en 1952[72].

Henri Davezac et Henri Lafond présentent un profil analogue. Longtemps haut fonctionnaire, le premier devient, dans les années 30, vice-président-délégué général de la construction électrique et bras droit d'Auguste Detoeuf, auteur des *Propos d'O. Barenton, confiseur*, le pamphlet le plus salubre jamais écrit sur le patronat français. Avec Detoeuf, Henri Davezac anime le groupe des « Nouveaux Cahiers ». Fascinés par les relations industrielles dans la Suède sociale-démocrate, les manageurs des « NC » déplorent le paternalisme désuet du patronat français et s'affirment partisans d'un syndicalisme fort. Certains d'entre eux préconisent même l'adhésion obligatoire des salariés et des employeurs à leurs syndicats respectifs ; et l'institution d'un « pouvoir professionnel » exercé en commun. Sous l'Occupation, Henri Davezac est secrétaire du Comité d'organisation de la construction électrique, présidé par Auguste Detoeuf…

De même, Henri Lafond est polytechnicien, ingénieur des Mines, membre de nombreux conseils d'administration après une rapide carrière dans la banque, secrétaire général à l'Énergie sous Vichy jusqu'en 1942. La politique de Laval et une précoce intuition du sort des armes le

poussent à démissionner. Figure archétypale du capitalisme financier, il se retrouve, à la Libération, président ou membre du conseil d'administration de plusieurs sociétés importantes dans les secteurs les plus divers : industrie lourde, électricité, pétrole, banque, chimie, construction navale. Président de la Banque de l'union parisienne en 1951, ami et conseiller très écouté de Georges Villiers, et, à ce titre, éminence grise du CNPF, il est assassiné par l'OAS en 1962 – probablement pour refus de « cotiser »…

Ricard, Davezac, Lafond se retrouvent au demeurant à l'Association des cadres dirigeants de l'industrie (ACADI), groupement patronal moderniste fondé en septembre 1945 par René Perrin, directeur d'Ugine (24 usines, 10000 salariés), et qui reprend et prolonge l'inspiration des « Nouveaux Cahiers ». Tous trois sont conscients des archaïsmes et des carences du patronat français. L'*aggiornamento* moderniste des chefs d'entreprise est un des motifs de leur engagement militant au sein des associations patronales. Mais, plus encore que le conservatisme d'un certain patronat, ils craignent le réformisme « mirobolant » des hommes politiques et des hauts fonctionnaires, « ignorants des réalités de l'entreprise » et « sensibles aux pressions démagogiques des syndicats ouvriers ». A leurs yeux, « la modernisation du patronat doit être l'œuvre du patronat lui-même ». Robert Lacoste et Pierre Ricard n'ont donc guère de mal à s'entendre : l'un et l'autre souhaitent, chacun pour ses propres raisons, l'apparition d'un mouvement patronal puissant et représentatif, capable de parler au nom des chefs d'entreprise dans leur ensemble et de les engager.

Le prix de l'unité

Pierre Ricard et Henri Davezac prennent appui sur le réseau des « comités d'organisation » pour reconstruire un mouvement patronal dans le cadre de la démocratie parlementaire restaurée et d'une économie de marché maintenue. Ni l'un ni l'autre ne pouvait en assumer la présidence, en raison aussi bien de leur rôle éminent sous Vichy que de leur appartenance au grand capital, honni des PME. Il fallait à la nouvelle confédération un président inattaquable sur le terrain du patriotisme et représentatif des petites entreprises familiales, qui constituaient le gros de la troupe et le trait d'union entre les patrons et l'ensemble des « indépendants »[73]. Acculé comme jamais à la défensive, le grand patronat privilégie, en effet, l'impératif de l'unité des chefs d'entreprise sur toutes autres considérations. La « cavalerie lourde » des grandes entreprises

s’abrite derrière l’infanterie et la « cavalerie légère » des PME…

Prix à payer pour cette protection : une protection en retour, sous la forme d’une prise en charge des intérêts souvent conservateurs ou rétrogrades des chefs d’entreprise patrimoniaux. Pas question de flétrir les « canards boiteux », pourtant innombrables, ni de reprocher à l’État de freiner la hausse de la productivité d’ensemble de l’économie française en les « maintenant sous la tente à oxygène »… La nouvelle organisation doit garantir aux patrons des PME qu’elle ne sera pas un « cache-sexe » du Comité des forges et de ses semblables, comme la défunte CGPF. Léon Gingembre, qui a relancé sans coup férir la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) dès octobre 1944, en dépit de sa présence prolongée au cabinet de Jean Bichelonne, ministre de la Production de 1943 à 1944 – il est vrai, comme chef du « bureau antitrust » – , en fait une condition de sa coopération. D’où les principes arrêtés au sein du « comité de liaison » chargé de mettre sur pied la nouvelle centrale patronale et approuvés par l’assemblée constitutive du CNPF, le 21 décembre 1945 :

Le CNPF regrouperait toutes les entreprises françaises, grandes et petites. Il n’y aurait pas d’organisations séparées de la production et du commerce, sur le modèle allemand ou britannique ; ou bien du secteur privé et du secteur public, à l’instar de ce qui allait devenir l’exemple italien.

Le « Patronat ne pourrait engager la responsabilité des syndicats adhérents qu’avec leur consentement ». Le conseil exécutif du CNPF ne se déciderait qu’à l’unanimité : en cas de désaccord entre ses membres, il ne prendrait pas position. Les fédérations de branche les plus importantes y siégeraient en permanence, les autres, par rotation. Une large majorité serait assurée en son sein, et dans toutes les instances dirigeantes, aux délégués des petites entreprises[74]. Sur les 500 membres de l’assemblée générale, 275 sièges seraient dévolus aux représentants nommés par les fédérations industrielles, 75 à ceux des organisations commerciales, 75 à ceux des interprofessionnelles régionales, 75 à ceux de la CGPME.

Pour présider aux destinées de ce Conseil national du patronat français (CNPF), Pierre Ricard proposait un ancien condisciple de « mathématiques supérieures » au lycée Louis-le-Grand : Georges Villiers. Il faut reconnaître au mouvement patronal un certain bonheur dans le choix de ses têtes de file.

Georges Villiers, en effet, correspondait parfaitement au portrait-robot du président nécessaire au CNPF en 1945 : résistant, déporté à Dachau, il était inattaquable sur son passé durant la guerre, tout en n’incarnant pas, en

ce domaine, une figure trop excentrique par rapport au patronat français – Georges Villiers n'a pas gagné Londres le 19 juin 1940 ni tendu des embuscades dans le massif du Vercors. Il a été désigné en 1941 par les autorités de Vichy pour remplacer Édouard Herriot à la mairie de Lyon, où il est resté deux ans. Sa résistance, courageuse et indiscutable, a consisté surtout en communication d'informations et en protection des combattants. Elle s'apparente donc davantage à la « résistance professionnelle » dont se réclame le patronat qu'à la lutte armée des chefs d'entreprise de l'OCM. Elle lui a valu néanmoins une condamnation à mort, commuée en déportation à Dachau grâce à l'intervention courageuse du superpréfet du Rhône, un certain André Boutemy… dont il sera beaucoup question. Président d'une entreprise moyenne de la métallurgie (700 salariés), il ne peut passer pour « porte-parole des trusts ». Ancien président de la section lyonnaise des associations professionnelles de la métallurgie en 1936, vice-président de la chambre de commerce de Lyon, c'est un notable patronal de province qui ne suscite pas l'urticaire que provoque un certain patronat parisien. Enfin, contrairement à un Léon Gingembre, Georges Villiers n'a pas la fibre démagogique, si courante chez les patrons de PME. Avec lui, pas de risque de dérapage « poujadiste ». Démocrate-chrétien, l'ex-maire de Lyon se situe plutôt dans l'aile avancée du patronat, quelques pas en avant de ses troupes.

Si Pierre Ricard découvre Villiers, Henri Davezac déniche Marcel Meunier, qui sera à lui seul, pendant vingt ans, secondé par François Ceyrac, la commission sociale du CNPF. Ingénieur des Arts et Métiers, petit patron plébéien de Levallois tout droit sorti d'un roman de Céline, royaliste, ami de la duchesse de Guise et de Charles Maurras, Marcel Meunier possédait une PME d'appareils téléphoniques de 300 ouvriers, après avoir connu quelques déboires dans le bâtiment et les travaux publics. Il avait été repéré par Henri Davezac pour son activisme lors de la fronde des petits patrons contre la direction de la CGPF, en 1936, après la signature des accords Matignon, et intégré à la direction du Syndicat de la construction électrique. Sous Vichy, il est désigné comme président du Comité d'organisation de la transformation des métaux. En 1944, il est coopté à la présidence de l'UIMM. « Il vivait dans un petit pavillon accolé à l'usine, se souvient François Ceyrac. Une vitre dépolie séparait sa salle à manger de ses ateliers. En face, il y avait le bistrot où le père Meunier allait boire des coups avec ses ouvriers et ses contremaîtres, en tapant sur les fesses de la patronne. Il était incroyablement mal fagoté, et ça choquait beaucoup au siège de l'UIMM, où tout le monde était tiré à quatre épingles. En juillet 1947, été caniculaire, il a même eu le front de se

présenter au siège du Patronat en short de jardinier – c'est-à-dire en pantalon coupé aux genoux – et en chaussettes. Un vice-président du CNPF ! Mais il n'avait pas son pareil pour débrouiller les problèmes sociaux[75]. »

Avec Pierre Ricard à la vice-présidence économique, Marcel Meunier à la vice-présidence sociale, Georges Villiers à la présidence, la nouvelle confédération tient sa tête. Emmanuel Mayolle, PDG d'une moyenne entreprise de savon et de parfum, directeur du Comité d'organisation des huiles et graisses industrielles pendant l'Occupation, fait le joint avec les industries chimiques et est le troisième vice-président.

L'état civil du CNPF porte deux dates de naissance : le 21 décembre 1945, l'assemblée générale constitutive mandate une commission de 52 membres pour élaborer les statuts ; le 12 juin 1946, ces statuts sont adoptés et le CNPF est proclamé *urbi et orbi*[76].

Parmi les membres influents du CNPF, on trouve, dans les années 50, outre Henri Lafond et Henri Davezac déjà cités, André Métrai, X-Mines, manageur de l'aéronautique, président du Syndicat général des industries mécaniques et de transformation des métaux, un des rares anciens des Forces françaises libres, au milieu de tous ces vétérans des « comités d'organisation »… Et Pierre Laguionie, directeur du Printemps, Maurice Brulefer, du groupe Gillet, directeur général de Frogil, ancien du comité d'organisation des industries chimiques, préposé, avec André Boutemy, au *lobbying* politique… Robert André, président d'Esso-Standard, administrateur de la Compagnie française des pétroles et président de la Chambre syndicale de l'industrie du pétrole…

François Ceyrac reçu au Patronat

Sur les débuts précaires du CNPF, le témoignage de François Ceyrac est éclairant. Il illustre parfaitement à quel point le Patronat n'est qu'une dépendance des quelques fédérations qui comptent, et avant tout de la Chambre syndicale de la sidérurgie (qui, contrairement aux houillères, a échappé à la nationalisation) et de l'UIMM. Bras droit de Marcel Meunier à l'UIMM, François Ceyrac est, en effet, invité à le suivre dans ses nouvelles responsabilités de vice-président social du Patronat. Avant de prendre ses fonctions, il est reçu par Roland Labbé, le jeune maître de forges qui préside l'UIMM. « L'Union vous donne au Patronat, Ceyrac, me dit-il solennellement, se souvient l'ancien président du CNPF. Mais voici la lettre qui vous garantit toute sécurité. Les gens de la sidérurgie

pensaient que le Patronat était une aventure peut-être pas très solide et qu'il ne fallait pas y lancer un bon collaborateur sans de sérieuses assurances. Cette lettre stipulait que, s'il arrivait quelque malheur au CNPF, la métallurgie me reprendrait avec tous mes avantages et mon ancienneté. Et d'ailleurs, j'ai continué à être promu à l'UIMM, puisque j'ai été élu délégué général peu de temps après sans y avoir vraiment exercé mes talents[77] ! »

François Ceyrac poursuit : « Je suis donc parti avec le père Meunier au CNPF. Je ne savais pas ce que c'était et j'en avais un mépris absolu, car la métallurgie avait toujours un peu daubé la CGPF d'avant guerre. Le délégué général de l'UIMM, M. Pichon, me disait toujours : "N'allez pas perdre votre temps à la CGPF, Ceyrac, vous n'y apprendrez rien." » En janvier 1946, François Ceyrac rejoint donc son nouveau poste au Patronat : « Je demande, rue de Madrid [siège de la sidérurgie] : "Où se trouve le Patronat ?" On me dit : "Il est à l'annexe de la chambre de commerce." Je vais rue de Chateaubriand : j'y trouve un petit pavillon de gardien, d'un étage. On me dit : "Le Patronat ? C'est au premier…" Je grimpe au premier. La porte est grande ouverte. Je vois un type assis sur un bureau, les jambes ballantes. Il me tend la main et me dit : "René Arnaud, secrétaire général du CNPF." Je lui tends la mienne et réponds : "François Ceyrac, secrétaire de la commission sociale. Enchanté." Il me dit : "Asseyez-vous à côté de moi…" Il n'y avait pas de chaise. Nous avons commencé à parler du CNPF : "Je ne sais pas ce que c'est, me dit Arnaud, mais il y a un président dans l'autre pièce ; alors je vais vous présenter." Il a frappé et Georges Villiers nous a ouvert. Il était, lui, dans un bureau où il y avait deux sièges. Il m'a dit : "Je vous connais, je vous ai vu à l'UIMM… Eh bien, maintenant, retournez-y, puisqu'on n'a pas où vous loger." Pendant quelque temps, je restais à l'UIMM. Je venais de temps en temps rue de Chateaubriand. Et puis, un beau jour, on nous a dit : "Le Patronat rentre dans ses meubles. "On s'installe 98, rue Malesherbes. Là, c'était déjà plus digne. C'était un grand appartement qui avait appartenu à une officine patronale d'avant guerre, le CPAS[78] je crois. »

Venu au monde dans un contexte difficile pour les chefs d'entreprise, le CNPF porte les stigmates de son douloureux accouchement. La nouvelle confédération patronale est le lieu d'un compromis entre grand patronat technocratique et dynastique d'une part, patronat de PME de l'autre, qui fait la part belle au second. Le CNPF est une résurgence de la CGPF d'après 1936, dont il reproduit l'hyperfédéralisme[79]. Mais d'une CGPF dont le centre de gravité se serait encore déplacé vers les PME. Certes, le grand patronat ne sacrifie nullement ses intérêts spécifiques sur l'autel de

l'unité de tous les chefs d'entreprise contre le communisme et le dirigisme. Les dirigeants des quelques dizaines de grandes affaires que compte alors le pays traitent directement avec l'administration. Ils contrôlent les fédérations professionnelles des industries les plus concentrées – sidérurgie, constructions électriques, pétrole, chimie, assurances – et, par leur intermédiaire, influent fortement sur le CNPF, qu'ils peuvent au demeurant court-circuiter.

Mais il n'empêche que le petit et moyen patronat traditionnel pèse d'un poids démesuré dans la nouvelle confédération. Si l'unité défensive, nouée en 1945, a contribué à conjurer le « péril rouge » et à contenir la poussée dirigiste, elle a, en contrepartie, longtemps institué le CNPF en porte-parole conservateur du patronat patrimonial. Jusqu'au milieu des années 60, et même jusqu'à la grève générale de mai-juin 1968, le CNPF est pour l'essentiel une « association de défense des intérêts immédiats des propriétaires de moyens de production et d'échange », menacés par les revendications des salariés, l'interventionnisme des fonctionnaires, la démagogie des politiques, les lubies des intellectuels, la concurrence des étrangers.

Contraint à la « défense statique » par son impératif unitaire, il est essentiellement acculé au négativisme du « groupe de veto ». Ses propositions positives elles-mêmes remplissent souvent une fonction tactique : faire pièce aux projets de réforme jugés pernicieux et, si possible, les bloquer par des contre-propositions impraticables[80]. Chaque année, le président Villiers brode sur le même syllogisme devant l'assemblée générale du CNPF : si la balance commerciale est en déficit, c'est parce que les entreprises françaises sont peu compétitives ; si les entreprises françaises sont peu compétitives, c'est parce que leurs prix sont trop élevés ; si ces prix sont trop élevés, c'est parce que les charges et les réglementations sont trop lourdes ; si celles-ci sont trop lourdes, c'est, d'une part, parce que l'intervention intempestive de l'État fausse les saines lois du marché et accroît lourdement les frais généraux de l'économie nationale ; d'autre part, parce que les syndicats ouvriers exigent des hausses de salaires supérieures aux hausses de productivité. Conclusion : le salut réside dans l'allégement des charges et des contraintes réglementaires – on ne disait encore ni *deregulation* ni « déréglementation » – , donc dans un adieu sans esprit de retour au dirigisme des années noires. On a là la trame à peu près constante du discours-alibi patronal[81]. L'administration a beau jeu de rétorquer que les coûts salariaux français – salaires direct et indirect – sont loin d'être plus élevés que ceux de nos principaux concurrents européens, pour ne rien dire

des américains ; que le niveau élevé des prix français est largement imputable aux « ententes » alignant le niveau des prix de la profession sur celui des entreprises archaïques de chaque branche, les firmes plus performantes empochant une « rente de productivité » ; que le déséquilibre de la balance commerciale, enfin, avait sans doute quelque rapport avec la piètre propension à exporter des chefs d'entreprise français, habitués, depuis des lustres, à produire pour un marché intérieur protégé.

Pendant un quart de siècle, le CNPF a présenté l'image d'un groupe de pression conservateur, crispé sur la défense à courte vue d'intérêts fragmentés ; incapable d'intégrer cette défense dans un projet de société incarnant une figure possible de l'intérêt général, et susceptible, à ce titre, de gagner l'adhésion d'autres catégories sociales que celle des « indépendants ».

CHAPITRE V

Un groupe de pression conservateur

S’il y a un thème récurrent dans l’histoire de France, c’est bien celui du modernisme et de la modernisation. En 1945, déjà, Jean Monnet inscrivait l’alternative « modernisation ou décadence » au fronton du I^{er} Plan. Alors, pas plus qu’aujourd’hui, on ne s’accordait sur le contenu de cette notion molle. Modernisation s’oppose à révolution, à réaction, à restauration, à conservation. Contrairement aux révolutionnaires, les modernisateurs ne veulent pas « du passé faire table rase » pour lui substituer un ordre social radicalement nouveau. Ils n’entendent pas « rompre avec le capitalisme » ni avec la démocratie représentative, mais précisément les « moderniser ».

Contrairement aux conservateurs, les modernisateurs ne pensent pas que l’ordre existant, fruit de la sagesse des générations, est le moins mauvais des ordres possibles, et que toute modification substantielle entraînerait sa détérioration et non sa bonification. Ils admettent au contraire que le système est sujet à l’entropie, dans un environnement changeant ; qu’il produit, de surcroît, ses propres « dysfonctionnements » et « effets pervers », et qu’il ne peut se maintenir qu’au prix d’un constant effort d’autoréforme et d’adaptation.

Contrairement aux réactionnaires, les modernisateurs ne fondent pas leur volonté de changement de l’ordre établi sur la nostalgie de l’ordre ancien et de son système de valeurs traditionnel – hiérarchie, autorité, charité – , mais sur l’aspiration à un ordre à venir, davantage conforme aux « valeurs de la modernité » : rationalité, liberté, solidarité…

Le « modernisme » est peut-être l’autre nom, moins connoté et prosaïque, du réformisme. Sa fortune est symétrique à celle des grandes idéologies des XIX^{e} et XX^{e} siècles. Lorsque, périodiquement, les divers avatars du socialisme – révolutionnaire, démocratique, autogestionnaire… – subissent une crise d’incrédulité, le « modernisme » monte au zénith. Sauf à partager une conception téléologique de l’histoire, on doit admettre qu’il y a plusieurs « modernités » possibles et plusieurs

stratégies de modernisation. Celle de Mendès France, en 1945, se distingue de celle de René Pleven. Mais l'un et l'autre s'opposent aux conservateurs qui ne conçoivent l'avenir que sous la forme d'une reproduction du passé.

Le parti de la modernisation

L'avenir du capitalisme moderne, ou néo-capitalisme, prend forme dans les États-Unis du New Deal comme dans la Suède sociale-démocrate. Il diffère du capitalisme de la Belle Époque, on le sait, par l'extension qualitative du rôle économique et social de l'État, et, plus largement, par ce que Michel Aglietta et Robert Boyer ont appelé la « régulation fordienne ». La modernité, en 1945, c'est la substitution progressive à l'État minimum cher aux libéraux, État-gendarme confiné à ses fonctions régaliennes – défense, justice, police – et se bornant, dans la sphère de l'économie, à « garantir tous les contrats », de l'*État-providence*, agent et garant de la croissance économique, sous sa triple forme : *État protecteur* étendant le droit de sûreté des citoyens aux risques sociaux (maladie, accidents du travail, décès, vieillesse, maternité, chômage) et en leur garantissant une sécurité de revenu ; *État régulateur* intervenant massivement et en permanence dans l'activité économique, en vue d'en amortir les cycles et de prévenir le retour de crises du type 1929 ou 1938 en diluant leurs manifestations dans le temps ; *État développeur*, enfin, soucieux de soutenir la croissance économique et l'innovation technologique, indirectement, par ses commandes (militaires et civiles), ses aides, ses subventions, et, directement, au moins dans la vieille Europe, en s'improvisant lui-même capitaine d'industrie[82].

La modernité, c'est, au niveau social, la substitution de la *politique contractuelle* dans l'entreprise, la branche, la nation, au vieux paternalisme traditionnel du patronat de droit divin. Reconnaissant la pluralité et la légitimité des intérêts au sein de l'entreprise, les modernistes en déduisent l'inéluctabilité des conflits professionnels et voient dans la négociation collective entre partenaires sociaux représentatifs leur mode de gestion à la fois rationnel et équitable. Cette « institutionnalisation des conflits professionnels » est facilitée par l'autre pierre angulaire de la « régulation fordienne » : le partage entre travail et capital des gains de productivité nés de la diffusion du taylorisme.

Dans le cas de la France, la modernisation, en 1945, passe encore par la rupture avec la tradition séculaire du protectionnisme, le démantèlement progressif des barrières douanières, la réorganisation des entreprises en

vue de la défense du marché intérieur et de la conquête de parts du marché mondial. Elle passe, enfin, par une redéfinition des rôles patronaux tenant compte du croissant « déficit de légitimité » de tous les « statuts transmis » – légitimité par filiation et héritage – dans une culture rationaliste et démocratique. A la conception traditionnelle du patronat de « droit divin », instrument de la providence, doit être substituée une conception rationnelle du chef d'entreprise, détenteur d'un savoir-faire rare et empiriquement vérifiable, le désignant pour occuper sa fonction.

De même, dans l'ordre politique, la modernisation passait par le rééquilibrage du pouvoir, au profit de l'exécutif et au détriment du législatif, comme l'avait bien vu le général de Gaulle, et par la substitution de la domination indirecte – économique – à la domination directe – impériale – sur les « colonies ».

Cette modernisation économique et sociale du capitalisme français a trouvé ses forces motrices, on le sait, essentiellement dans les nouvelles élites administratives et politiques issues de la France libre et de la Résistance, et portées au pouvoir par la victoire alliée sur l'Allemagne et Vichy. Pour limitée qu'ait été l'épuration dans l'administration et la classe politique, elle a néanmoins permis un certain renouvellement à la tête des partis et des administrations centrales. Jean Monnet est intronisé commissaire au Plan par le général de Gaulle ; son influence s'exerce sous la IV^{e} République par la médiation de ses amis du MRP : Robert Schuman, René Pleven… François Bloch-Lainé (directeur du Trésor de 1947 à 1953), Mendès France (ministre de l'Économie du général de Gaulle) et des centaines d'autres[83], moins illustres, doivent leur promotion rapide en grande partie à leur rôle face à l'occupant. Renouvellement suffisant pour impulser le grand dessein modernisateur de la Résistance et susciter une dynamique qui entraînera l'administration dans son ensemble.

Ces nouvelles élites administratives et politiques ne se font pas une haute opinion du patronat, jugé, dans sa majorité, malthusien et coresponsable du déclin français. Elles n'attendent pas que l'impulsion modernisatrice vienne de ses rangs. Elles soupçonnent le patronat français de souhaiter une sortie de l'économie de guerre et du corporatisme de Vichy par un retour pur et simple au système d'avant guerre : système pseudo-libéral où l'absence de dirigisme public était surcompensée par l'omniprésence du « dirigisme privé » des cartels et des ententes, fixant les prix et répartissant les marchés au détriment des consommateurs et de la croissance. Pour elles, l'*establishment* bourgeois français, patronat inclus, s'est comporté, depuis 1918, davantage comme une classe dominante, crispée sur la défense de ses privilèges, que comme une classe dirigeante

capable de conduire le changement en conservant ses positions.

Tout au plus espèrent-elles que la majorité des chefs d'entreprise finira par se laisser entraîner et n'opposera pas une résistance farouche aux initiatives et aux réformes de la puissance publique. Mais sans trop y croire, et avec beaucoup d'appréhension et le sentiment d'une course contre la montre. Ainsi Jean Monnet exhorte-t-il, en décembre 1944, le général de Gaulle à promouvoir au plus vite les procédures du Plan, car, dès que la production sera relancée, « les intérêts de toute nature demanderont non pas qu'on transforme l'instrument de production dont ils se servent, mais qu'on le protège[84] ».

Par-delà leurs divergences, les modernisateurs partagent une volonté commune, trempée dans la Résistance, d'enrayer le déclin français, et pour cela de rétablir la puissance économique du pays ; un rejet commun du libéralisme orthodoxe ; une même fascination pour le capitalisme américain, vigoureux, dynamique, expansif, créatif — c'est à l'aune de ce modèle que ces nouvelles élites jaugent et jugent le patronat français. La modernité, pour elles, c'est les États-Unis, et la modernisation, la voie qui permettrait aux chefs d'entreprise français d'apprendre à parler yankee.

Décidés à assumer eux-mêmes l'œuvre de modernisation, les nouveaux dirigeants s'en donnent les moyens. Les pouvoirs législatifs et réglementaires de l'État en matière économique et sociale sont considérablement renforcés[85]. Le crédit, l'énergie, les transports sont nationalisés et restructurés. Le Commissariat général au Plan, coiffant dix-huit commissions sectorielles de modernisation, est doté de fonds d'investissement propres. Le ministère des Finances est érigé en superministère de l'Économie : ses grands commis autorisent subventions, prêts et émissions de titres, drainent l'épargne des particuliers vers les emprunts d'État, déterminent les investissements publics, contrôlent indirectement une grande partie de ceux du privé[86]. L'administration des Finances se dote d'un Service des études économiques et financières (le SEEF, ancêtre de l'actuelle Direction de la prévision) qui met au point un système de comptabilité nationale[87]. L'Inspection des finances et le ministère des Finances s'affirment, dès 1947, comme le fer de lance des modernisateurs convertis au keynésianisme.

Fort de ces moyens et exploitant pour son propre compte la pression du mouvement ouvrier, le parti modernisateur a porté des coups sensibles au malthusianisme à la faveur des deux premiers Plans (1945-1957), puis au protectionnisme (1953-1968), en impulsant la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA) et le Marché commun, enfin au paternalisme

(1967-1972), dans la foulée du soulèvement de mai 1968, en stimulant la politique contractuelle. « L'administration aurait dû alors se replier, puisque ses objectifs étaient atteints, dit François Bloch-Lainé. En 1972, la France disposait d'une économie dynamique, ouverte au grand large, régie par la concertation entre partenaire sociaux. Il aurait fallu alors redéfinir l'intervention économique de l'État, sans doute à la baisse. Mais l'administration s'est prise pour Chantecler et c'est le contraire qui est arrivé[88]. »

Les patrons traînent les pieds

L'attitude du mouvement patronal face à l'effort de rénovation venu de la haute fonction publique et de la classe politique « résistantialiste » reflète le poids prépondérant des chefs d'entreprise patrimoniaux au sein du patronat français. Certes, les patrons partagent avec le reste de la population le « sursaut vitaliste » d'après guerre : la volonté d'enrayer le déclin français, de rejoindre le peloton de tête des nations développées. Ils admettent la nécessité d'accroître la productivité des entreprises en renouvelant les équipements et les méthodes de gestion. L'américanophobie des années 30, inspirée par la droite nationaliste et intégriste, ne fait plus recette. En nombre croissant, les chefs d'entreprise subissent au contraire la fascination de l'opulente et victorieuse Amérique.

Des milliers de patrons et de dirigeants d'entreprise partent aux États-Unis en « mission de productivité », à l'initiative tout d'abord des groupes de travail du Plan, puis, à partir de 1953, du Commissariat général à la productivité, présidé par Gabriel Ardant. Des dizaines d'experts américains viennent, en retour, en France, procéder à des audits dans le cadre du plan Marshall. Ces *missi dominici* et les nuées de journalistes venus informer les contribuables américains sur la façon dont est utilisée leur aide à la reconstruction du vieux continent ne sont pas tendres pour les chefs d'entreprise européens. Un article d'Eric Johnston, publié dans *Fortune* et dans le *New York Herald Tribune*, soulève même l'indignation du bureau du CNPF dans sa séance du 7 février 1949, qui décide de faire usage du droit de réponse[89]. D'après le reporter de *Fortune,* « l'industriel français est coupable de tous les péchés économiques de son contemporain britannique » : propension à l'entente, méthodes de gestion archaïques, tendance au sous-investissement, absence de sens social. Mais, en plus, « c'est un fraudeur chronique du fisc et il aime à se vanter de son ingéniosité et de son habileté à esquiver l'impôt », au moyen d'une triple

comptabilité : « une pour lui-même, une pour ses actionnaires (ou associés) et une pour le contrôleur des contributions[90]. » Il n'est question que de « retard technologique » et, surtout, de « retard managérial », et des moyens de les combler au plus vite.

Les chefs d'entreprise, dans leur majorité, consentiront l'effort d'investissement et d'organisation qui permettra de relever rapidement les ruines de la guerre. Dès 1949, le niveau de production de 1938, il est vrai fort bas, est dépassé. A partir de 1954, les Trente Glorieuses atteignent leur vitesse de croisière. La croissance de la production industrielle oscille autour de 5,8 % entre 1949 et 1958. Son taux dépasse les 8 et même les 10 % par an dans les industries nouvelles : électricité et construction électrique, pétrole, chimie, automobile… Cette forte croissance, écrit Edmond Malinvaud, résulte d'un effort d'investissement productif sans précédent par sa durée (20 % par an entre 1949 et 1963)[91] et d'une progression elle aussi inédite de la productivité du travail (5 % annuel dans l'industrie), liée à la modernisation des équipements et à l'extension du taylorisme. Il est vrai que, jusqu'en 1954, c'est l'investissement public dans les industries de base qui constitue la plus grande part de l'investissement total. Mais, après cette date, l'investissement privé prend le relais. « Si l'administration a longtemps joué un rôle moteur dans le développement et la modernisation de l'économie, estime François Bloch-Lainé, les chefs d'entreprise, du moins un grand nombre d'entre eux, ont assumé pleinement un rôle complémentaire : lorsque j'étais directeur du Trésor, quand les sidérurgistes me demandaient le financement du train à bande, c'est sans doute moi qui l'accordais, mais ce sont eux qui le sollicitaient et le mettaient en œuvre[92]… » Cet effort d'investissement ne sera pas suffisant toutefois, sans doute en raison du retard initial accumulé, pour remédier à la « mauvaise spécialisation » de l'économie française dans la division internationale du travail – spécialisation dans les industries de produits intermédiaires et de biens de consommation, faiblesse des industries de biens d'équipement – et pour assurer sa compétitivité sur les marchés très disputés des États-Unis et des pays de la Communauté économique européenne.

Mais si le patronat consent à un grand effort de modernisation de l'outil de production – comme il l'avait déjà fait entre 1920 et 1930 — , il y consent à l'échelle micro-économique des entreprises et « traîne les pieds », dans sa majorité, face à la modernisation d'ensemble, macro-économique, que s'efforcent de promouvoir les « néo-libéraux ». Au niveau du système productif, la majorité des chefs d'entreprise attend, comme l'a bien vu Jean Monnet, le « retour à la normale » – c'est-à-dire à

l'ordre libéral d'avant août 1940, et même, pour certains, de juin 1936, non l'instauration d'un néo-capitalisme à l'américaine, tel que le souhaitent les modernisateurs. Face à leurs efforts, le mouvement patronal s'engage dans une série de batailles d'arrière-garde et de retardement. Il est vrai que certains secteurs et certains leaders – dont d'éminentes personnalités du CNPF – sont en avance sur leurs troupes. Mais, en chefs qui se respectent, ils s'empressent de les suivre… La résistance patronale gagne en ampleur et en intensité à mesure que s'éloigne le danger communiste et se dégradent les rapports de force nés de la Libération. En 1944-1946, le patronat fait le gros dos sous l'orage, s'efforçant de gagner du temps et de limiter les dégâts. Sa contre-offensive s'amorce après l'éviction des ministres communistes du gouvernement et le développement de la guerre froide. Elle se déchaîne au début des années 50, au point que même un homme aussi peu suspect d'*a priori* antipatronal qu'Antoine Pinay en subit les foudres.

Sous couvert de s'opposer à l'interventionnisme abusif de l'administration, c'est l'instauration d'un État-providence à la française que l'action patronale s'efforce de conjurer. Manifestement, le patronat, dans sa masse, ne comprend pas que l'extension des fonctions et de l'intervention économique de l'État correspond désormais à la défense de ses intérêts à long terme, et n'y voit au contraire qu'un nouvel avatar du dirigisme congénital de l'administration. Comme l'a bien vu Ehrmann, la stratégie patronale comporte trois lignes de défense en profondeur : empêcher un renforcement du pouvoir économique de l'État ; exiger, en cas d'échec, d'être étroitement associé à la prise de décision en vue de l'infléchir ; monnayer toute perte de pouvoir patronal par un accès accru aux fonds publics.

Contre l'État keynésien

Le mouvement patronal n'apprécie pas les nouveaux pouvoirs législatifs et réglementaires dont s'est doté l'État. Dès le 4 juillet 1946, à la grande « Conférence nationale économique des prix et des salaires », dite « du Palais-Royal », le CNPF réclame, malgré le rationnement et la pénurie, la suppression du contrôle des prix et des salaires, le retour à la liberté. Le 1er Plan – le Plan de modernisation et d'équipement de Jean Monnet – est favorablement accueilli par le CNPF et même la CGPME. Pierre Ricard salue « ce travail à la fois très consciencieux et très intelligent, et surtout d'une parfaite probité intellectuelle[93] ». Mais, connaissant son monde, le

premier vice-président du CNPF exprime sa crainte que la majorité des patrons ne voient dans le Plan qu'une nouvelle manifestation de l'offensive dirigiste. Cependant, le CNPF naissant tient sa promesse de promouvoir les objectifs du Plan au sein des milieux patronaux. Il est vrai que nous sommes en novembre 1946, et que communistes et socialistes ont conquis la majorité absolue à l'Assemblée constituante. Mais très vite, la CGPME dénonce les technocrates de la rue de Martignac. Et le CNPF multiplie les réserves[94]. « Nous les retrouvâmes [Léon Gingembre et Pierre Ricard] dans des dispositions hostiles au changement, écrit Jean Monnet, dans ses *Mémoires.* A l'époque [en 1946], ils étaient emportés par le courant général, tout autant que leurs homologues de la CGT[95]. » En réalité, une fois institué le Plan dispensateur de l'aide américaine à la reconstruction, l'attitude des fédérations patronales varie selon leur plus ou moins grand accès à la manne du Fonds national de modernisation de l'économie. Soutiennent le Plan les principaux bénéficiaires : acier, équipement électrique, construction navale, pétrole. L'attaquent, en raison de ses « effets inflationnistes » et de son « chouchoutage » des entreprises nationalisées[96], ceux qui n'en bénéficient qu'indirectement : PME, industries de transformation et de biens de consommation. L'objectif principal est de réduire l'autorité des instances planificatrices, afin d'accentuer le caractère indicatif de leurs recommandations. L'objectif induit, mais nullement secondaire, est l'accession plus ample à l'aide Marshall, dispensée *via* le Plan.

Pour faire pièce à une planification centrale qui disposerait d'un point de vue d'ensemble, déterminerait des secteurs prioritaires, allouerait les fonds publics en conséquence, caresserait le projet d'une « politique industrielle » menaçant l'autonomie des chefs d'entreprise, le patronat préconise une pratique de concertation décentralisée, au niveau des branches et des professions, entre les syndicats patronaux et les segments de l'administration qui leur correspondent, dans le prolongement du système des comités d'organisation des années de guerre. La collecte de l'information économique, condition d'une programmation à moyen terme, est perçue comme une atteinte malveillante et dangereuse au secret des affaires, et, partant, elle n'est nullement facilitée[97]. Dans son rapport de 1953 à la Commission des comptes de la nation, Pierre Mendès France constate que, malgré les progrès réalisés, le niveau de l'information économique en France demeure l'un des plus bas des pays développés[98].

En dépit de leur logique purement « développementiste » et leur niveau d'indemnisation, les nationalisations nourrissent une hostilité et un

ressentiment durables, que déplorent les manageurs de l'ACADI. Les dirigeants des entreprises nationales seront perçus, et traités, comme le cheval de Troie du collectivisme dans la communauté économique, et soumis à une espèce de quarantaine, jusqu'au début des années 50.

Taylor, oui ! Ford, non !

Du modèle de régulation fordien, le mouvement patronal accepte la nouvelle organisation du travail – le taylorisme – en vue d'accroître la productivité, et, de fait, la taylorisation va bon train dans les années 50-60. Mais il rechigne au partage des gains de productivité – au fordisme proprement dit – visant à élargir les marchés par une politique de hauts salaires. Certes, Georges Villiers multiplie les professions de foi « fordiennes » : les hausses de productivité du travail devraient profiter à tous – aux consommateurs par la baisse des prix réels, aux salariés par les primes de rendement, aux chefs d'entreprise par l'augmentation des profits. En ce domaine comme en celui de l'intégration européenne, le président du CNPF se tient quelques pas en avant de ses troupes. Celles-ci conçoivent encore le « partage des fruits de la croissance » sur le mode du pâté d'alouette.

Pour la majorité des patrons, les salaires sont un coût qui grève lourdement le prix de revient, non une composante appréciable de la demande permettant d'écouler les biens qu'ils produisent. Ils doivent être « maîtrisés » et maintenus aussi bas que possible pour assurer la compétitivité de la firme. Le CNPF a énergiquement combattu toute législation qui accorderait des privilèges fiscaux et des facilités de crédit aux entreprises qui abandonneraient à leur personnel une part des bénéfices dus aux gains de productivité[99]. Il dénonce la croissance du salaire indirect, en particulier les prélèvements de sécurité sociale[100]. Il s'élève contre le principe de tout salaire minimum qui impliquerait une échelle mobile. « Il faut à tout le moins que le minimum soit aussi bas que possible[101] », recommande le bureau du CNPF dans sa réunion du 4 avril 1949. Aussi le CNPF entre-t-il en guerre contre l'article 31 de la loi de 1950 sur les conventions collectives, instituant le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) ; et encore plus contre la loi sur l'échelle mobile des salaires, votée en juillet 1952, à l'instigation pourtant d'Antoine Pinay, chef d'entreprise lui-même et homme de confiance du patronat, qui indexe le SMIG sur le coût de la vie, mais selon des

modalités telles qu'il augmentera beaucoup moins vite que le salaire moyen. Paul Huvelin verra dans ce décrochage du SMIG l'une des causes profondes de l'explosion ouvrière de mai-juin 1968[102].

Antoine Pinay avait fait voter cette indexation pour modérer la hausse des salaires. L'augmentation automatique du SMIG devait intervenir dans un délai de quatre mois, et seulement si une hausse supérieure à 5 % de l'indice avait été constatée. Il s'en était expliqué, au préalable, avec Georges Villiers. Cela n'a pas empêché Pierre Ricard, Jean Praty et Marcel Boussac de stigmatiser la politique économique de l'« homme au chapeau rond ». La fixation du SMIG a donné lieu à quelques scènes cocasses entre l'administration et les associations patronales au sein de la Commission supérieure des conventions collectives. Il fallait tout d'abord définir le « minimum vital ». « Cela donnait lieu à des discussions atroces, se souvient François Ceyrac. Qu'est-ce, en effet, que le minimum vital ? s'interrogeait-on. Est-ce un "minimum minimum" ou bien un minimum de décence ? Alors on évaluait le budget calorique minimum. Mais il y avait toujours un type dans la sous-commission alimentaire pour affirmer : "Mais non, on peut vivre avec 100 calories de moins !" C'était affreux[103]. » L'évaluation du budget non alimentaire prêtait davantage encore à contestation. « Lorsque Meunier et moi nous eûmes calculé pour le Patronat le budget non calorique, poursuit François Ceyrac, les gars de la Fédération de l'habillement nous ont dit : "Vous n'y êtes pas, on peut habiller des hommes très correctement pour moins que ça." Et ils ont fait au CNPF, dans la salle des négociations, une exposition de la garde-robe du smigard. Il y avait le fameux costume noir qui devait servir pour le mariage, les jours de fête et l'enterrement. Il y avait des chemises, des chaussures étonnantes. Bref, quand M. Meunier a vu ça, lui un industriel, il est entré dans une colère furibarde : "C'est odieux, s'est-il exclamé, ces commerçants sont des cons[104] !" »

Certes, les salaires réels moyens ont régulièrement et sensiblement augmenté après 1953. En raison du plein emploi, le rapport de force entre l'offre et la demande de main-d'œuvre s'est modifié pour deux décennies en faveur des salariés. Les grandes grèves d'août 1953 et surtout la grève des chantiers de Saint-Nazaire en 1955 ont été suivies de vagues d'augmentation de salaire. Mais, en réalité, comme le souligne fortement Robert Boyer, c'est l'État qui a joué en France un rôle essentiel dans la mise en place du compromis fordien en matière de pouvoir d'achat des salaires : par la procédure de l'extension à toute la profession ou à la branche des conventions signées par un nombre jugé suffisant de partenaires sociaux (loi sur les conventions collectives de 1950), qui

explique la diffusion générale des augmentations de salaire ; par l'accroissement constant du salaire indirect (qui passe de 1 % en 1900 à près d'un tiers du salaire total aujourd'hui), au moyen de toutes les allocations de sécurité sociale (assurance maladie, allocations familiales, assurance vieillesse, allocation retraite, allocation aux handicapés, allocation chômage…) ; par le rôle d'entraînement des entreprises nationalisées (Renault, CDF, EDF, GDF…), dont les réalisations sociales se diffusent de proche en proche dans toute l'économie ; par le rôle d'impulsion des négociations tripartites au sommet (État, patronat, syndicats), surtout après 1967 ; par l'instauration du SMIG en 1950, du SMIC en 1970[105], etc.

L'increvable paternalisme

Dans le domaine des relations professionnelles, l'attitude dominante au sein du patronat, qu'atteste la cooptation d'un Marcel Meunier à la vice-présidence sociale du CNPF, c'est le retour au paternalisme. L'entreprise – on dit la « maison » – est une grande famille[106]. Si les talents et les compétences de ses membres sont variés, leurs intérêts sont convergents, voire identiques, la sécurité et le bien-être de chacun dépendant de la prospérité de l'ensemble. Le chef d'entreprise tient sa fonction de la Providence, qui, dans son immense sagesse, lui a simultanément conféré les lumières et l'énergie nécessaires à son exercice. Ses droits – l'exercice exclusif du pouvoir dans l'entreprise – s'accompagnent, comme toujours, de devoirs : le respect des traditions de la maison ; la recherche du bien commun de ses membres, notamment des plus faibles et des démunis. D'où les spectaculaires réalisations sociales des chefs d'entreprise paternalistes, cités-jardins, crèches, dispensaires, écoles professionnelles, associations sportives et récréatives, allocations familiales, assurances et assistance sociale, aides personnalisées…

Cette conception des relations professionnelles et du système des rôles dans l'entreprise ne laisse guère de place à la revendication ouvrière, et encore moins à sa forme permanente et organisée, le syndicalisme. Les syndicats, quels qu'ils soient – à l'exception du syndicat maison créé éventuellement pour leur faire pièce – , sont perçus comme des corps étrangers et désagrégateurs qu'il faut refouler hors les murs. Les libéralités patronales doivent être souverainement et unilatéralement octroyées au personnel, et en aucun cas négociées, ce qui reviendrait à reconnaître une limitation au pouvoir du chef d'entreprise. La grève, l'occupation d'usine

sont vécues comme des crimes de lèse-majesté, qu'il convient de faire expier pour la rédemption du corps social de l'entreprise. Elles sont à l'autorité patronale ce que l'insolence, l'insubordination, la connivence avec les ennemis de la famille sont à l'autorité paternelle : des atteintes qu'il faut laver par un système gradué de sanctions…

Ce système a certainement été fonctionnel lors des premières vagues d'industrialisation, remarquent Jean Bunel et Jean Saglio, lorsqu'il fallait former une classe ouvrière moderne à partir de paysans brutalement arrachés aux campagnes. La relation paternaliste – à la fois autoritaire et protectrice – était peut-être la mieux appropriée pour discipliner cette main-d'œuvre et lui inculquer les valeurs et les normes conformes à son nouveau mode d'existence[107]. Mais il est certain que ce type d'exercice de la fonction patronale s'est perpétué, en France, bien au-delà de la situation qui le rendait sinon utile et nécessaire, du moins supportable. Et que cette survivance a beaucoup empoisonné les relations sociales dans ce pays. Reconnu comme citoyen à part entière dans la République, l'ouvrier restait traité en sujet ou en mineur dans l'entreprise. Quand bien même le patron – de *pater* (père) et *patronus* (saint protecteur de la paroisse)[108] – se montrait humain et généreux, c'était dans une relation de subordination personnelle et d'inégalité de statut qui fleurait bon son Ancien Régime et ne pouvait à la longue qu'être insupportable à des travailleurs modernes.

La coexistence de deux types de rapports sociaux aussi hétérogènes – les rapports d'égalité juridique devant la loi et la participation au pouvoir souverain dans la cité, d'une part, et les rapports inégalitaires du paternalisme dans l'entreprise, d'autre part – constituait sans aucun doute, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, une contradiction majeure, que le régime de Vichy avait voulu surmonter dans le sens d'une généralisation du paternalisme autoritaire à tous les rapports sociaux ; que les forces politiques issues de la Résistance souhaitaient dépasser, au contraire, dans le sens d'une démocratisation de l'entreprise. Tel fut le sens des ordonnances et lois sur les comités d'entreprise (22 février 1945 et 16 mai 1946), de l'association des syndicats ouvriers aux commissions de modernisation et au Conseil économique et social, de la loi sur les conventions collectives (1950).

La neutralisation des comités d'entreprise

L'ordonnance de février 1945 et la loi de mai 1946 instituant les comités d'entreprise s'inspirent non pas d'une conception révolutionnaire – qui

substituerait le « pouvoir ouvrier » au pouvoir patronal – , mais d'une conception réformiste, « modernisatrice », qui vise à instituer l'information des représentants élus des salariés et à les associer (avec voix consultative) à la gestion de l'entreprise, en vue de promouvoir une élite ouvrière apte à la gestion des entreprises en économie de marché et susceptible d'intégrer à cette gestion les préoccupations sociales qui lui faisaient défaut. Il s'agit d'un projet de rationalisation de la production, fondé sur l'idée, aujourd'hui banale, que la productivité du travail est meilleure lorsque les « agents économiques » sont « motivés[109] ».

Si certains mouvements – le Centre des jeunes patrons (CJP), l'Association des cadres dirigeants de l'industrie (ACADI) et même le Centre français du patronat chrétien (CFPC) – accueillirent favorablement la nouvelle institution, la majorité du patronat lui fut d'emblée très hostile, et ses associations représentatives s'engagèrent dans une de ces batailles d'enlisement à long terme dont elles ont le secret[110], l'objectif final étant la réduction de ces organes de contrôle ouvrier en associations de gestion des arbres de Noël et autres bonnes œuvres des établissements. La ligne de front s'est déplacée, comme toujours, selon l'évolution du rapport des forces. Au plus fort de la vague de la Libération, il ne s'agissait que de relever de 100 à 500 salariés le seuil donnant lieu à création de comités ayant compétence économique ; de priver ces comités de toute compétence financière (l'accès aux livres de comptes devant rester l'apanage des seuls actionnaires) ; enfin, d'élargir le droit de présentation des candidats, réservé aux « organisations syndicales les plus représentatives », « à tous les syndicats », c'est-à-dire aux syndicats maison…

« A l'époque, bien plus encore qu'aujourd'hui, commente François Ceyrac, le monopole syndical de présentation des candidats aux comités d'entreprise faisait le jeu de la CGT, alors au faîte de sa puissance. Ce monopole faisait des CE non pas une structure de participation des salariés à la direction de l'entreprise, comme le souhaitait Parodi, le ministre du Travail, mais un contre-pouvoir cégétiste. Or la cogestion à l'allemande, comme toute forme d'association de la CGT à la gestion, était impraticable, en raison de la nature même de ce syndicat qui nie les impératifs de gestion en économie de marché et qui milite contre la libre entreprise[111]. » La Commission de représentation patronale (CRP), qui mène, en l'absence du CNPF, cette première bataille, peut s'enorgueillir d'un premier, quoique modeste, succès : l'ordonnance du 22 février 1945, contrairement au projet initial, dispense les patrons des entreprises de moins de 500 salariés de communiquer à leur comité d'entreprise le détail des comptes et des bénéfices. Piètre et brève satisfaction : la loi du 16 mai

1946, votée par une Assemblée constituante où communistes et socialistes détiennent la majorité absolue, renforce, à l'inverse, les pouvoirs des comités d'entreprise et surtout abaisse le seuil de création de 100 à 50 salariés, ajoutant d'un coup 11000 nouvelles entreprises à celles concernées par l'ordonnance de février 1945.

La consigne du CNPF est alors d'exploiter l'imprécision de la loi en vue d'une application aussi restrictive que possible. Au demeurant, l'engagement du PCF dans la ligne de reconstruction nationale facilite les choses : « Dans le cadre des lois existantes, stipule la déclaration commune CGT-CNPF du 16 juillet 1946, la CGT ne conteste pas l'autorité du chef d'entreprise, de même que le CNPF ne conteste pas l'exercice des libertés syndicales. Dans ce même cadre, la CGT et le CNPF étudient les facilités qu'il serait possible d'accorder pour l'exercice de ces libertés, notamment pour la tenue des assemblées syndicales régulières[112]. »

L'éclatement de la guerre froide et le durcissement du PCF mais aussi, il est vrai, l'indifférence croissante de nombre de salariés permettront la neutralisation définitive des comités d'entreprise. A partir de 1948, la CGT utilise les comités d'entreprise comme machines de guerre antipatronales. Les informations données aux CE nourrissent les campagnes de presse de *l'Humanité*. « Vous voyez bien qu'il n'y a rien à faire avec les cocos », triomphe Marcel Meunier. A la vérité, il ne cherche pas, non plus, à faire grand-chose avec les autres. Car si la CGT est subordonnée au Parti communiste, affirme le vice-président social du CNPF, les « syndicats libres » (CGC, CFTC, FO) subissent sa pression et, partant, sont enclins à la surenchère et à la démagogie. Une grande politique contractuelle est impossible, en raison de l'extrémisme des uns, du manque de représentativité des autres, de l'irresponsabilité de tous.

La négociation contractuelle étant impraticable et l'intervention de l'État par voie législative ou réglementaire étant indésirable, le CNPF défend dans les faits l'ancien système paternaliste. Il est vrai que, après chaque flambée ouvrière, des voix, souvent autorisées, s'élèvent au sein du patronat pour « relancer la politique contractuelle[113] ». Elles se brisent régulièrement sur le paternalisme foncier de la masse patronale, relayée dans l'institution par la commission sociale de Marcel Meunier. A son instigation, le Patronat, jusqu'en 1967, pratique surtout la politique de la chaise vide, et le nombre de conventions signées est dérisoire par rapport aux pays industrialisés comparables…

Protectionnisme, quand tu nous tiens…

S’il y eut un choix lourd de conséquences pour l’avenir du patronat, et d’ailleurs de l’ensemble de la société, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, c’est bien la décision d’en finir avec la tradition protectionniste française et d’ouvrir progressivement les frontières à la concurrence internationale. En modifiant leur mode d’insertion dans l’économie mondiale, l’abaissement programmé des protections douanières allait, à la longue, transformer la pratique même des chefs d’entreprise et, partant, leur mentalité. En une génération, le petit père Méline allait être chassé des têtes…

Cette « révolution silencieuse » fut, pour l’essentiel, l’œuvre de ce même groupe de modernisateurs venu des marges de la haute administration et de la classe politique – qui fut à l’origine de l’institution de l’État-providence et de la « régulation fordienne » dans la France d’après guerre. Le Patronat, au contraire, en dépit de ses proclamations de foi européennes et de la conviction sincère d’un Georges Villiers, engagea sur ce terrain décisif – et traditionnellement sensible – sa plus belle bataille d’arrière-garde. Son combat acharné contre la Communauté européenne du charbon et de l’acier (CECA), notamment, évoque jusque dans ses modalités la bataille engagée un siècle plus tôt par l’Association pour la défense du travail national, d’Auguste Mimerel, contre le traité de commerce franco-anglais[114].

Sous le Second Empire, les associations patronales ne s’opposèrent pas frontalement, on l’a vu, à l’institution du libre-échange. Leur contre-offensive porta, comme souvent, non sur le projet lui-même, mais sur ses modalités. Libéraux convaincus, les chefs d’entreprise ne craignaient pas d’affronter la concurrence, cette contrepartie nécessaire de la liberté d’entreprendre. Mais encore fallait-il que ce fût à armes égales. Or la loi de 1856 sur les « prohibitions » des marchandises étrangères brisait cette égalité, au profit de l’Angleterre, plus avancée… Il convenait donc, dans un premier temps, d’en reculer l’échéance, afin que les industriels français pussent se préparer ; dans un second temps, d’en modifier le contenu, voire de lui substituer une loi nouvelle, davantage conforme aux intérêts du « travail national ». En juin 1856, les industriels obtinrent d’ailleurs satisfaction : la loi douanière fut modifiée en leur faveur (les droits furent relevés de 30 à 40 % pour les vêtements) ; l’agitation patronale continuant, elle fut ajournée, d’abord jusqu’au 1er juillet 1861, puis *sine die*[115]. Mais, le 15 janvier 1860, l’empereur passa outre et signa le traité de commerce franco-anglais, bientôt suivi d’une série d’autres, au grand scandale des industriels du textile et du fer. Loin d’avoir les conséquences désastreuses annoncées par les associations patronales, ces traités de libre-échange

provoquèrent la modernisation accélérée des entreprises françaises, dans une prospérité sans précédent…

Jean Monnet et son équipe de planificateurs ont sans doute ce précédent en mémoire lorsqu'ils amorcent le processus de l'intégration européenne. Aussi ne sont-ils ni surpris ni impressionnés lorsque les fédérations patronales ouvrent le feu : d'abord contre l'accord douanier franco-italien, signé par Robert Schuman et le comte Sforza en mars 1949, qu'une coalition d'intérêts menée par Marcel Boussac et les cotonniers, soutenus par la CGPME et les lobbies agricoles et agro-alimentaires, envoie par le fond à l'été 1951 ; ensuite lorsque le CNPF dans son entier, emboîtant le pas à la Chambre syndicale de la sidérurgie – l'ex-Comité des forges – , se déchaîne contre le plan Schuman du 9 mai 1950 prônant la création d'une Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA).

Les dirigeants du textile, dans le cas de Francital, ceux de la sidérurgie, dans celui de la CECA, s'en prennent non au projet – la constitution de marchés communs en vue de l'intégration économique européenne – , mais à ses modalités[116]. Les jeunes technocrates réunis autour de Jean Monnet mettraient, selon la fâcheuse habitude de leur corporation, la charrue avant les bœufs, soutient Pierre Ricard : l'abolition des barrières douanières doit avoir pour préalable l'homogénéisation des législations sociales, fiscales, financières, commerciales des différents pays concernés, comme le préconisait la conférence économique européenne de Westminster, en avril 1949. Sans quoi les pays où ces législations sont les plus défavorables aux chefs d'entreprise – en première ligne desquels se trouve la France – se verraient tragiquement pénalisés[117]. « Nous regrettons que les garanties nécessaires n'aient pas été prévues pour permettre aux industriels français d'affronter à armes égales les industries étrangères », déclare, devant le Conseil économique et social, Mayolle, président de la commission économique du CNPF, retrouvant spontanément les accents de Mimerel[118]. L'intégration économique européenne devrait être l'œuvre des organisations professionnelles des pays concernés et non celle d'une « haute autorité supranationale », superbureaucratie sujette au dirigisme et à l'irréalisme. Son cadre juridique ne devrait pas comporter de clauses anticartels, car, s'il existe de mauvaises « ententes », il y en a aussi de bonnes, et il est impossible de les distinguer *a priori.*

Mais, en réalité, et François Ceyrac le reconnaît volontiers aujourd'hui, il s'agissait de faire pièce au plan Schuman, et dans un premier temps de l'ajourner pendant quelques années, avant de le renvoyer aux calendes grecques. « Il ne faut pas vous laisser embobiner, commente aujourd'hui

Pierre Uri, à l'époque directeur de la CECA. La sidérurgie française a fait tout ce qu'elle a pu pour torpiller la CECA. Elle n'a reculé ni devant les campagnes de presse chauvines et calomnieuses, ni devant les distributions massives d'"enveloppes" au Parlement. Pierre Ricard me l'a cyniquement confirmé, lorsqu'il a remplacé Aubrun à la présidence de la Chambre syndicale de la sidérurgie : "Naturellement, a-t-il eu l'audace de me dire, j'ai mes bonnes œuvres…" Tous ces gens avaient une peur bleue de la concurrence – avant tout de la concurrence allemande – , alors qu'en fait ils disposaient de hauts fourneaux puissants et modernes et d'outils de transformation des tôles à l'avenant[119]. »

A leur décharge, il faut dire qu'ils n'étaient pas les seuls à éprouver quelque appréhension. Leurs principaux partenaires n'étaient pas plus rassurés : « Je trouvais pittoresque la liste des arguments des industriels et des socialistes allemands qui exprimaient les mêmes craintes, mais en sens inverse, que leurs homologues français », se souvient Jean Monnet[120]. Et un moderniste aussi éminent que Pierre Mendès France partageait leurs craintes et préconisait le renforcement de la sidérurgie française en préalable au pool charbon-acier. « Après le vote de la loi, se souvient encore Pierre Uri, le président Mendès France a fondu sur moi dans les couloirs de l'Assemblée : "Vous passerez dans l'histoire comme les naufrageurs de la sidérurgie française, me dit-il. – Vous vous trompez, monsieur le Président, lui ai-je répondu, nous disposons grâce aux investissements du I^{er} Plan d'un outil de production parfaitement compétitif[121]." »

Selon divers témoignages, le président du CNPF, Georges Villiers, aurait été personnellement favorable au plan Schuman et en aurait averti la sidérurgie[122]. Mais sans pouvoir, évidemment, s'opposer à son offensive. Après la reprise en main du Syndicat général des industries mécaniques par Albert Métrai et l'éviction de Jean Constant, délégué général, partisan de la CECA, l'axe sidérurgie-industries mécaniques-CGPME de Léon Gingembre assuma la croisade contre le plan Schuman, imposant sa ligne au CNPF et à son président. Si Georges Villiers n'est pas monté en première ligne et n'a pas prononcé les invectives les plus outrancières, il a néanmoins nettement pris position contre le projet.

En dépit des efforts du lobby patronal, la Chambre des députés vote le texte instituant la CECA, en juillet 1952, à une écrasante majorité. Pressentant l'issue funeste de cette première bataille, la Chambre syndicale de la sidérurgie avait réorienté ses efforts vers l'obtention de contreparties : nouvelles aides à la sidérurgie, clauses de sauvegarde, canal

de la Moselle. Mais le mouvement patronal continue la guerre. En effet, dans l'esprit de ses instigateurs, la CECA n'est qu'un commencement. L'objectif est d'aboutir à un Marché commun généralisé des biens et des services. Déjà, on parle d'un Marché commun « vert » – des biens agricoles – et « blanc » – des produits pharmaceutiques. Avec l'explosion de la guerre de Corée, l'équipe Monnet lance le projet de Communauté européenne de défense (CED) intéressant, cette fois, les industries d'armement.

Le mouvement patronal, sidérurgie en tête, repart en croisade contre ce nouveau péril. A l'Assemblée nationale, André Boutemy, le conseiller politique de Georges Villiers et le dispensateur des fonds patronaux, se dépense sans compter. Le président du CNPF met en garde, en juin 1954, Pierre Mendès France, président du Conseil, contre les menaces que la CED ferait courir aux entreprises travaillant pour la défense nationale. Georgette Elgey cite le témoignage de Jacques de Bourbon-Busset, directeur de cabinet de Robert Schuman : « Si la CED échouait, ils [les industriels] espéraient mettre en cause la CECA. Si elle était instituée, ils redoutaient le Marché commun. De l'Europe économique, ils avaient une peur qui confinait à la panique. Exporter ne les intéressait pas. Jean Monnet n'avait pas tort de prétendre qu'ils s'étaient partagé le "gâteau du marché français". Victimes d'un effroyable complexe d'infériorité à l'égard des industries allemandes, ils refusaient le jeu de la concurrence. Ils voulaient, à l'abri de la protection douanière et des frontières solidement fermées, continuer leurs petites affaires. Ils avaient de l'économie la conception de Méline : "Mon verre n'est pas grand, mais je bois dedans." Or Jean Monnet, qui leur parlait d'un marché de 200 millions d'êtres humains, employait un langage qu'ils ne pouvaient comprendre[123]. »

L'échec de la CED n'arrête pas la marche à l'union économique européenne. La réaction patronale au rapport Spaak présenté le 21 avril 1956 est encore, « tout compte fait, essentiellement négative[124] ». Au Conseil économique et social, huit délégués de l'industrie privée – dont Emmanuel Mayolle, président de la commission économique du CNPF, et Marcel Meunier, président de la commission sociale – votent contre le projet d'avis sur le rapport de Jean Delan, les six autres s'abstiennent. Les quatorze délégués de l'industrie privée votent à l'unanimité en faveur d'un contre-projet d'avis, présenté par André Malterre, de la CGC, demandant que les négociations soient reprises sur de nouvelles bases[125].

Mais, à cette date, le Patronat est désormais trop divisé – et pas assez motivé – pour entreprendre des campagnes aussi virulentes que celles du

début des années 50. La construction électrique, l'automobile, la papeterie sont gagnées au Marché commun. Les industries cotonnières et la majorité de la CGPME restent hostiles. Les autres cherchent, en réalité, davantage à obtenir des aménagements et des assurances plutôt qu'à bloquer le processus.

Et, lorsque en 1956 s'ouvrent les discussions sur le traité de Rome, le CNPF se borne à faire intégrer ses amendements dans le texte final. Ici s'arrête le parallèle avec la bataille contre le libre-échange du siècle passé. En 1957, le Patronat semble, en effet, s'être rallié au Marché commun. En raison de son caractère apparemment inéluctable : une majorité « triforciste » pro-européenne siège, sans discontinuer, à l'Assemblée nationale. En raison aussi du comportement plus qu'honorable des entreprises françaises dans le nouveau contexte économique. En fait, les chefs d'entreprise se convainquent par l'expérience que l'ampleur – apparemment illimitée – de la demande, excédant structurellement l'offre, rend vaine leur crainte de la concurrence étrangère. En 1960, le CNPF accepte la proposition d'accélérer la mise en application du traité de Rome. « Le Marché commun est devenu une nécessité, constate cette année-là Emmanuel Mayolle, au point que, si nous avons été parmi les plus préoccupés et peut-être aussi les plus réticents, nous sommes aujourd'hui ceux qui poussons à la roue pour faire avancer un peu plus vite[126]. »

Grandement facilitée par l'exceptionnelle période d'expansion des années 1954-1974, cette conversion au libre-échange ne s'est pas démentie, fondamentalement, jusqu'à ce jour, en dépit de quelques retours de flamme protectionnistes après 1968 ou aux lendemains des « chocs pétroliers ». Elle constitue un fait majeur dans l'évolution des mentalités et des comportements des chefs d'entreprise. Force est de constater que le Patronat l'a davantage subie que conduite. « Les organisations patronales, conclut Jean Monnet, mettaient leurs grands moyens au service des entreprises privées qui les mandataient. Seuls les partis politiques et les syndicats présentaient à la fois la force et l'élément de désintéressement nécessaires à la construction de l'Europe[127]. »

Que, pour employer un euphémisme, le Patronat n'ait pas joué un rôle moteur dans la rupture avec le protectionnisme et dans l'ouverture des frontières, c'est ce qu'attestent encore les *Témoignages* de Georges Villiers. Cet essai autobiographique ne dit mot de la bataille effrénée que menèrent les plus grandes fédérations patronales contre la CECA, avec l'approbation publique du CNPF. Sa relation de la construction de l'Europe débute en… 1956 ! Georges Villiers confie que, « lorsque mon ami Robert Schuman a conçu la CECA et surtout lorsqu'on a signé le traité

de Rome de la Communauté européenne, je me suis efforcé d'entraîner les industriels français dans la voie amorcée par le traité[128] ». Il omet simplement de dire que, si en 1956 il y est parvenu, c'est au terme d'un processus engagé dès 1950 par les « modernisateurs » et auquel le mouvement patronal s'est d'abord farouchement opposé. Le silence de Georges Villiers est à cet égard éloquent…

Le lobby patronal

Le 24 novembre 1948, l'Assemblée nationale est brutalement tirée de sa torpeur par la voix rocailleuse de Jacques Duclos. Les services spécialisés du Parti communiste ont intercepté une lettre que Clovis Macouin, député PRL[129] des Deux-Sèvres, adressait à André Boutemy, conseiller politique de Georges Villiers et directeur du Centre d'études administratives et économiques, rue de Penthièvre. Avec un talent consommé de comédien et un mépris tout bolchevique de l'inviolabilité de la correspondance privée, le numéro deux du PCF s'adonne, devant un parterre hilare, aux joies de l'explication de texte. N'ayant pour toute fortune que ses six enfants, le bienheureux Clovis Macouin avait décidé, en 1946, de renoncer à la politique : « En dernière heure, écrit-il à son oublieux correspondant, j'ai cependant cédé aux instances de mes amis et me suis présenté aux élections sous la promesse formelle faite […] par les services de la rue de Penthièvre qu'une somme de 200 billets me serait allouée… Mais, comme sœur Anne, je ne vois rien venir… Je suis peiné de savoir que d'autres collègues, pourtant fortunés, ont été royalement servis et que, personnellement, je n'ai rien obtenu, si ce n'est des dettes que j'aurai beaucoup de mal à régler[130]… »

Le Centre d'études administratives et économiques (CEAE) – mieux connu sous le nom de « Comité de Penthièvre » – reprend dès 1946 les fonctions assumées entre les deux guerres par le Comité Mascuraud et surtout l'Union des intérêts économiques d'Ernest Billiet : exercer la pression patronale sur les milieux politiques et parlementaires ; et, pour cela, centraliser autant que possible les fonds patronaux et superviser leur utilisation. « Dans la mesure du possible », car, de tout temps, et aujourd'hui plus que jamais, les entreprises et les fédérations ont tenu à distribuer directement une partie non négligeable de la manne patronale. Non pas qu'elles se méfient des officines spécialisées, agréées par le CNPF, mais afin que les heureux bénéficiaires sachent bien de qui ils sont

les obligés et en tiennent compte dans l'examen des textes de loi. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, le péril communiste aidant, la centralisation des fonds patronaux destinés à l'intervention politique s'effectue aisément. Le président Villiers n'a eu aucun mal à convaincre les fédérations de verser une partie de leurs cotisations au CEAE…

Le Comité de Penthièvre est une affaire qui tourne. Son principal animateur, André Boutemy, devient vite un personnage important de la République. Modeste fonctionnaire de l'enregistrement au ministère des Finances avant la guerre, le futur grand dispensateur des fonds patronaux allait accomplir une fulgurante carrière dans la préfectorale sous l'Occupation. Superpréfet de Lyon en mai 1944, il sauve la vie de Georges Villiers en s'offrant lui-même comme otage pour que son exécution soit différée, puis commuée en déportation. Radical-socialiste, il ne semble pas qu'il ait manifesté de l'excès de zèle dans l'exercice de ses fonctions. Arrêté à la Libération pour collaboration, il bénéficie d'un non-lieu en mai 1945, mais est révoqué de l'administration[131]. A l'instar de nombreux hauts fonctionnaires de Vichy ainsi sanctionnés, il est récupéré par le mouvement patronal en pleine réorganisation. Le retour de Georges Villiers de Dachau et sa promotion à la tête du CNPF ouvrent à l'ex-superpréfet la perspective d'une nouvelle carrière : conseiller du président du Patronat, il va superviser l'action politique du CNPF sous la raison sociale du CEAE.

Le système ultraparlementaire de la IV^{e} République – que le général de Gaulle flétrissait en le désignant comme l'« impuissant régime des partis » – va lui permettre de déployer tous ses talents. Si la force de frappe des lobbies de salariés ou de petits indépendants (agriculteurs, commerçants, artisans…) réside dans leur puissance électorale, celle des lobbies patronaux se trouve dans leurs ressources financières, particulièrement attrayantes pour des élus et des partis chroniquement impécunieux. En contrepartie des largesses patronales, ceux-ci s'engagent à réserver une attention bienveillante aux « notes d'information » que les organisations professionnelles leur prodiguent sur les projets de loi économiques et sociaux.

Rien, jusqu'ici, que de très banal. Sinon la personnalité du maître d'œuvre de ces opérations délicates, celui que la haute administration, à la suite de Paul Delouvrier, désignera sous le sobriquet de « foutricard ». Qu'André Boutemy ait été, comme disent les Britanniques, *the right man in the right place,* rien, en effet, n'est moins sûr. Tous les témoignages concordent : l'homme est habité par une insatiable volonté de puissance qui ne sied guère au tact et à la discrétion qu'exige sa fonction. Selon un

proche collaborateur du « petit père Queuille », André Boutemy traitait ses obligés « comme un seigneur de mauvais aloi n'aurait pas osé traiter ses valets[132] ». Non content de rudoyer et d'humilier la classe politique, le bailleur de fonds du CNPF avait lui-même à son contact contracté le virus et briguait rien de moins que la magistrature suprême. Élu sénateur paysan de la Seine-et-Marne en 1952, il est ministre de la Santé et de la Population dans le gouvernement de René Mayer et aurait sans doute poursuivi sa carrière si le PCF n'avait orchestré une habile campagne sur le double thème de la résurrection de Vichy et de l'argent-roi, à laquelle bien peu osèrent faire face, de crainte de paraître à sa solde.

Signe de la faiblesse du CNPF comme centre dirigeant du mouvement patronal : pas plus que Georges Villiers n'avait pu atténuer la virulence de l'offensive sidérurgique et métallurgique contre le plan Schuman en 1950, il ne put empêcher l'irruption suicidaire d'André Boutemy dans l'arène politique, en dépit de son hostilité à cette carrière incongrue et de sa claire conscience des dangers qu'elle faisait courir à l'action patronale. Les révélations de Jacques Duclos, suivies d'une intense campagne du Parti communiste, provoquent, comme on l'imagine, un immense scandale. C'est en vain que l'éphémère ministre de la Santé brandit la menace : « Il est exact que j'ai distribué beaucoup d'argent, lance-t-il à l'intention des cent soixante députés élus en 1951 avec l'aide de la rue de Penthièvre et qui se trouvent soudainement frappés d'amnésie. Je ne me souviens plus de qui je le tenais, mais je sais fort bien à qui je l'ai donné[133] ! »

Rien n'y fit. En février 1952, Boutemy, souffrant, est démissionné. Rendu responsable de cette déplorable affaire, il s'en faut d'un cheveu que Georges Villiers connaisse le même sort. Les bureaux de la rue de Penthièvre sont fermés. La Commission d'études administratives et économiques qu'ils abritaient est transférée place de la Madeleine et confiée à Maurice Brulefer. A l'occasion du déballage général que déclenche ce scandale, on apprend que le Comité de Penthièvre a distribué entre 5 et 6 milliards de francs entre 1946 et 1952 ; et 1 milliard pour la seule élection de 1951. Un simple député recevait 500000 francs, un ancien ministre 1 million[134].

Les lobbies patronaux sont aussi diversifiés que le patronat lui-même. Chaque grande fédération a le sien, qui veille plus particulièrement à ses intérêts propres, représentés dans les hémicycles par d'honorables sénateurs et députés. Ainsi, quand prennent la parole Pierre André, député indépendant de Meurthe-et-Moselle, ou les sénateurs Armengaud ou Maroger, chacun entend la puissante voix de la sidérurgie… Raymond Boisdé veille aux intérêts des industriels de l'habillement, Georges Litalien

à ceux des transporteurs routiers… L'intergroupe parlementaire des PME, qui compte, au début des années 50, jusqu'à 300 députés membres, s'assure que les « petits » ne seront pas lésés, une fois de plus, par les « gros ». L'action des lobbies, patronaux et autres, à l'occasion des élections et pendant le travail parlementaire quotidien dans le cadre des commissions et des assemblées plénières, est jugée excessive par des leaders politiques de tous bords, de Paul Reynaud et René Mayer à Pierre Mendès France.

Le système politique de la IV^{e} République, avec ses combinaisons ministérielles en équilibre catastrophique et ses majorités fluctuantes, est particulièrement propice au déchaînement des groupes de pression. Il ne faut toutefois pas s'exagérer la puissance des lobbies patronaux et leur efficacité. Même si on admet que leur rôle consiste non à faire voter des lois favorables, mais à empêcher des décisions jugées inopportunes, force est de constater que, même sous l'impotente IV^{e} République, le patronat « ne fait pas la loi ». L'humiliante défaite essuyée par le mouvement patronal, tous lobbies confondus, face au plan Schuman, en 1950, l'atteste. Et ce ne fut pas la seule…

L'action sur les administrations

L'action sur les élus et les gouvernants n'épuise pas tout le zèle des associations patronales. Elle s'accompagne traditionnellement d'une action sur les administrations. A mesure que s'accroît le rôle de l'État dans la vie économique, ce second volet gagne en importance et, à vrai dire, change de nature. En charge, désormais, de la modernisation et de la croissance économique, les administrations ont besoin d'obtenir l'adhésion des chefs d'entreprise à leur « politique industrielle ». Les chefs d'entreprise, de leur côté, doivent compter avec la puissance de ce nouvel acteur économique qu'est l'État : principal client, investisseur, employeur du pays, en même temps que grand dispensateur des fonds publics et fabricant de lois… D'épisodiques, les rapports deviennent ininterrompus. Pour s'entendre avec les fonctionnaires, les patrons doivent dépasser le corporatisme étroit. De l'économie libérale, chère aux classiques, on s'achemine vers l'économie concertée.

Les directions techniques des ministères de l'Industrie, des Finances, du Travail, de la Défense (mais aussi des Travaux publics et des Transports, des Postes et Télécommunications, etc.) entretiennent des rapports réguliers avec les syndicats patronaux des branches dont ils ont la tutelle.

Les règlements et projets de lois sont élaborés après information et consultation des organisations patronales concernées ; le plus souvent, à partir de données statistiques fournies par elles. Une pléthore de commissions consultatives voient le jour. Commissions ou Conseils supérieurs du crédit, des comptes de la nation, des transports, des prix, du commerce, de la productivité, de l'utilisation de l'énergie, des conventions collectives, de la main-d'œuvre, de la sécurité sociale, de l'hygiène du travail… au sein desquels les « partenaires sociaux » confrontent leurs points de vue[135].

Dans bien des secteurs, cette concertation prend des allures de codirection. Le « système sidérurgique », selon la suggestive expression de Jean Padioleau, est ainsi cogéré par la Direction technique de l'acier, au ministère de l'Industrie, et par la Chambre syndicale de la sidérurgie. Les plans de production, la répartition des commandes, les investissements, le commerce extérieur sont élaborés, comme au meilleur moment du Cartel, par la Chambre syndicale et le Comptoir sidérurgique. Mais ils sont soumis pour modification et approbation au ministère. Peu à peu s'esquisse un « système industrialo-administratif », dont, au CNPF, Pierre de Calan se fera le grand pourfendeur[136].

A côté, donc, de l'activité de lobby la plus traditionnelle et la plus voyante, adaptée au système parlementaire, se développe déjà, sous la IV^{e} République, dans le sillage des comités d'organisation de Vichy, une activité continue de pression sur l'administration, institutionnalisée dans les commissions consultatives. L'abaissement du Parlement, après le retour au pouvoir du général de Gaulle, et l'avènement d'un nouveau système politique feront de ce second axe de l'action patronale une base de la démocratie « néo-corporatiste » à la française.

CHAPITRE VI

Ailes marchantes et arrière-gardes

Il serait évidemment très injuste de prétendre que le patronat dans sa quasi-totalité est ainsi entré dans l'avenir à reculons. Comme dans l'entre-deux-guerres, des différenciations existent, qui s'incarnent dans des organisations. Si le patronat traditionnel domine la majorité des fédérations et règne à la CGPME, une « aile marchante » existe, consciente de la nécessité de la « modernisation » et décidée à y contribuer. Ses centres d'impulsion, distincts mais recoupés, sont, d'une part, le patronat chrétien, organisé dans le Centre français du patronat chrétien (CFPC), le Centre des jeunes patrons (CJP), le Centre de recherches et d'études des chefs d'entreprise (CRC) ; d'autre part, le patronat saint-simonien, organisé dans l'Association des cadres dirigeants d'industrie (ACADI) et l'Union des chefs d'entreprise-Action pour des structures humaines (UCEACT). D'abord marginale, quoique présente, par ses hommes, à des positions clés, cette « aile éclairée » gagnera en influence et jouera un rôle capital dans l'« *aggiornamento* culturel » du patronat français.

La CGPME : groupe de pression dans un groupe de pression

Le caractère réactionnaire de la CGPME est inscrit dans son acte de naissance. Celle-ci se constitue, en effet, comme état d'esprit et embryon d'organisation, en réaction contre la « capitulation en rase campagne » du grand patronat face aux occupations d'usine, en juin 1936. Au lendemain de la signature des accords Matignon apparaît un Comité de la petite et de la moyenne entreprise et du petit et moyen commerce, au sein de la Confédération générale de la production française (CGPF), qui joue un rôle essentiel dans l'éviction du président Duchemin et son remplacement par le professeur et journaliste Claude-Joseph Gignoux. Cette association se coule dans les institutions de Vichy, sous la forme d'un Comité d'étude des problèmes des PME, animé notamment par Léon Gingembre. Dès

octobre 1944, soit près d'un an avant la création du CNPF, celui-ci fonde la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), qui revendique bientôt 3000 syndicats adhérents, surtout implantés dans la métallurgie, le textile, le bâtiment et la mécanique. L'organisation de Léon Gingembre accepte d'être partie prenante d'un Conseil national du patronat français, comme l'y invite avec insistance l'administration, à condition, on l'a vu, que la prééminence des PME soit assurée en son sein. La hantise de Léon Gingembre et de ses amis est de se retrouver dans la situation des années 20-30, avec une CGPF *bis* dominée par les grandes entreprises et prétendant néanmoins parler au nom de toutes. Les garanties obtenues – structures très décentralisées, centre inconsistant, majorité statutaire automatique des représentants de PME à l'assemblée générale – semblent d'abord satisfaisantes.

Mais, en 1948, la CGPME revendique son « autonomie totale » et exige de participer en tant que telle aux négociations avec les pouvoirs publics et les syndicats ouvriers. Il ne s'agit toutefois en aucune manière d'une « scission » analogue à celle de Force ouvrière au sein de la CGT : les syndicats adhérents à la CGPME continuent d'appartenir au CNPF par le biais de leurs fédérations de branche et de leur union territoriale. Leurs dirigeants siègent de droit à l'assemblée générale et au conseil exécutif du Patronat. En revendiquant le statut de confédération autonome représentative, l'association de Léon Gingembre entend contrebalancer l'influence démesurée que, par nature, le « patronat de gestion » exerce au sein du CNPF. Les dirigeants des grandes entreprises – autrefois les « gros » capitalistes, désormais de plus en plus les « manageurs » – ont, en effet, davantage de temps et de moyens à consacrer aux organisations professionnelles que les patrons de PME, immergés dans leur entreprise. En existant à la fois au-dedans et au-dehors du CNPF, les PME entendent compenser ce handicap et obtenir des fédérations de branche et du conseil exécutif qu'ils s'inclinent à tout moment devant les intérêts et le point de vue du « patronat réel ».

De cette autonomie à laquelle elle prétend, la CGPME n'a pas les moyens. Les petits patrons sont encore plus individualistes et indisciplinés que les grands. Un grand nombre de fédérations et de syndicats primaires n'existent que sur le papier. Privée du « nerf de la guerre », la Confédération générale ne peut s'offrir le personnel étoffé et qualifié indispensable pour traiter d'égal à égal avec l'administration, en particulier sur le terrain macro-économique. La CGPME ne fait pas concurrence au CNPF, elle ne saurait se substituer à lui ; elle fonctionne en son sein et hors de lui comme un groupe de pression dans le groupe de pression. Dans

les périodes d'expansion, lorsque chacun parvient tant bien que mal à tirer son épingle du jeu, cette pression s'exerce sur le mode mineur. Les rapports qui prévalent entre le CNPF et la CGPME relèvent de la connivence et de la répartition des rôles. Le discours semi-poujadiste de la CGPME permet de capter l'énergie, l'adhésion du petit et moyen patronat rétrograde menacé par la concentration et le progrès technique ; tandis que l'attitude plus pondérée du CNPF autorise la concertation avec les pouvoirs publics et les syndicats ouvriers, tout en exigeant qu'il soit tenu compte de l'« exaspération » des PME. « Le monde patronal est éminemment conflictuel, explique Jean Brunet. Son unité n'est jamais donnée d'avance, mais produite par ses organisations. En permettant l'expression d'intérêts divergents dans un cadre institutionnel, elles autorisent la recherche de compromis et désamorcent la conflictualité, ou du moins la maintiennent dans des limites acceptables. La division fonctionnelle entre CNPF et CGPME vise ainsi à gérer la conflictualité entre gros et petits, en vue de préserver l'unité. A l'égard des "partenaires sociaux" – syndicats ouvriers et pouvoirs publics – , il n'est pas mauvais non plus qu'il y ait des négociateurs patronaux intransigeants et d'autres plus conciliants »[137]

Dans les périodes de dépression ou simplement de difficulté économique prolongée, le double jeu de la CGPME, lié à sa nature non pas d'organisation patronale réellement autonome mais de groupe de pression des PME au sein du mouvement patronal unifié, devient périlleux, sinon impraticable. Exaspérée par ses difficultés et le spectre du dépôt de bilan, une partie plus ou moins étendue de la base des PME entre virtuellement en sécession. Trouvant décidément ses représentants trop mous, et nullement dupe de la connivence fondamentale qui les lie aux notables du Patronat, elle est prête à les déborder. C'est ce qui s'est produit aussi bien en 1953-1956 avec le mouvement Poujade que, dans une moindre mesure, en 1969-1971 avec le CID-UNATI[138] de Gérard Nicoud et, en 1982-1983, avec le SNPMI[139] de Gérard Deuil.

L'influence de la CGPME est à son zénith entre 1947 et 1953. Le poids prédominant des petits et moyens chefs d'entreprise au sein du patronat et le préjugé français favorable aux « petits » ; la puissance électorale du lobby des PME sous la IV^{e} République, encore accrue, à l'automne 1949, par la création, à l'initiative de Léon Gingembre, d'un Front économique rassemblant tous les « indépendants » ; les talents d'agitateur de Léon Gingembre ; tout cela contribue à donner à l'« infanterie » et à la « cavalerie légère » du patronat une puissance qu'elle ne retrouvera plus

après la malencontreuse sécession poujadiste. Cette influence est pour l'essentiel engagée contre l'œuvre de modernisation : dès 1947, Léon Gingembre dénonce le plan Monnet, d'inspiration technocratique et sans intérêt pour les PME. Il est de toutes les batailles contre le libre-échange : « Le premier wagon qui passa la frontière après l'ouverture du Marché commun [du charbon et de l'acier] – écrit-il, en avril 1953, avec son habituelle lucidité et son sens proverbial de la mesure – ne transportait pas seulement du coke, mais aussi un cadavre, celui de l'industrie française[140]. » Au plan social, la CGPME incarne le paternalisme autoritaire, viscéralement hostile au syndicalisme ouvrier quel qu'il soit. Au plan économique, elle développe un discours alibi, de facture malthusienne, imputant toujours à autrui – à l'État, aux syndicats, aux politiciens, aux intellectuels – la responsabilité des difficultés des entreprises, la compétence et le dévouement des patrons eux-mêmes étant, bien entendu, au-dessus de tout soupçon.

Le mouvement Poujade

En juillet 1953, toutefois, la CGPME est débordée sur sa droite par le mouvement Poujade – l'Union démocratique de commerçants et d'artisans (UDCA) – qui chasse sur les mêmes terres et joue sur les mêmes fibres, mais de façon autrement plus virulente et militante. Là où Léon Gingembre utilise de préférence l'outrance verbale, Pierre Poujade recourt à l'« action directe », violente et illégale. Ses troupes s'opposent physiquement aux contrôles fiscaux et aux saisies ordonnées par les tribunaux à la demande du fisc. A son appel, les petits patrons retirent massivement et simultanément leurs dépôts des caisses d'épargne et procèdent même à la grève de l'impôt. Le 24 janvier 1955, 200000 poujadistes manifestent à Paris, porte de Versailles. En décembre de la même année, les listes de Pierre Poujade triomphent aux élections professionnelles aux chambres de commerce et d'industrie et aux chambres de métier. A Paris, la liste de l'UDCA est élue en bloc. Aux élections législatives de janvier 1956, les candidats poujadistes recueillent 2,5 millions de voix et 52 sièges !

Ayant trouvé son maître en agitation et en démagogie, Léon Gingembre se trouve dans le rôle ingrat de l'arroseur arrosé. L'UDCA flétrit l'indolence et la « trahison » de la CGPME. Mais, forte de ses succès, elle lui offre néanmoins l'unité d'action, en octobre 1957, sans doute pour achever de « plumer la volaille »…

Le « poujadisme », forme paroxystique du « gingembrisme », fondé comme lui sur la démagogie corporatiste, allait rapidement décliner après 1957, sous l'effet de ses propres succès, mesurés par les concessions des pouvoirs publics ; d'un environnement économique et politique moins favorable ; et aussi de ses contradictions. Mouvement de défense corporatiste devenu parti politique d'extrême droite, depuis 1956, il se singularise par l'inconsistance de son programme et le caractère incompatible de ses exigences : baisse de la fiscalité et défense intransigeante de l'Empire français…

Il allait connaître plusieurs résurrections dans les années 70 et 80, les mêmes causes produisant les mêmes effets : les petits patrons acculés à la faillite par la concurrence et la concentration, souvent en dépit d'un travail acharné et parfois d'une gestion convenable, développent une conscience paranoïaque qui trouve régulièrement ses traductions professionnelles et politiques. Attribuant leur déconfiture à l'action destructrice des « ennemis de l'entreprise » – les syndicats, les trusts, les technocrates, les politiciens – , bref, aux diverses figures de l'Autre, ils se vivent comme victimes d'une conspiration générale et orchestrée visant à les priver des fruits légitimes de leur travail. Mis à mal, et quelquefois à mort, par des voies pressenties comme irrégulières et déloyales, ils se sentent fondés à utiliser tous les moyens pour obtenir réparation. Cette attitude « ressentimentale » des laissés-pour-compte de l'économie de marché ne demande qu'à être exploitée et offre périodiquement une belle carrière aux démagogues « forts en gueule ».

La différence entre la CGPME et l'UDCA, c'est que la première est un groupe de pression décidé à le rester, c'est-à-dire à se maintenir en deçà de l'action politique directe, sur le terrain du *lobbying* professionnel. Il en découle deux contraintes qui limitent l'intensité de son activisme. En premier lieu, la CGPME doit contrôler la violence de ses formes d'action, pour les maintenir dans le cadre de la « légalité républicaine ». Elle ne peut recourir que marginalement à l'illégalité. En second lieu, engagée dans une « concertation » permanente avec l'administration et les syndicats ouvriers, elle ne peut pratiquer un « syndicalisme du refus » ne tenant aucun compte d'autres intérêts que ceux de sa base. Les mouvements de révolte de type poujadiste ne connaissent pas ces limites. Ils ne se veulent pas groupes de pression jouant leur rôle dans le système, mais mouvements politiques contestant ce système lui-même, au nom du sort qu'il fait aux petits patrons, sans toutefois être capables de lui opposer un « projet de société » alternatif. Expressions d'un accès de rage d'une partie de la base patronale, ils durent ce que durent les coups de sang

corporatistes : l'espace d'une saison. Après quoi les « patrons en colère », calmés ou éliminés, regagnent le bercail… Les notables patronaux le savent bien, qui évitent de heurter de front ces flambées activistes et attendent qu'elles se consument d'elles-mêmes, en s'ingéniant à en recueillir les retombées.

Les rénovateurs patronaux

Face à cette lourde et proliférante arrière-garde, il existe au sein du mouvement patronal des forces de changement et d'innovation, tout un « patronat rénovateur », conscient de l'émergence d'un monde nouveau et soucieux d'y adapter la fonction patronale. Ces rénovateurs du patronat incarnent deux traditions anciennes et profondément enracinées : le catholicisme social codifié par l'Église ; l'idéologie saint-simonienne véhiculée par les patrons polytechniciens ou centraliens des grandes entreprises.

On ne saurait sous-estimer le rôle du patronat chrétien dans la rénovation du monde des chefs d'entreprise et *l'aggiornamento* du CNPF. Le Centre français du patronat chrétien (CFPC) dans les années 50 et le Centre des jeunes patrons (CJP) dans les années 60 ont joué à cet égard un rôle déterminant. Ces mouvements de pensée chrétiens ne se sont pas bornés, en effet, à fournir aux organisations professionnelles, locales ou nationales, la plupart de leurs militants. Leur apport principal réside dans la préparation des esprits aux mutations nécessaires. Dans ce milieu beaucoup moins déchristianisé que d'autres couches sociales et où le taux de catholiques pratiquants est l'un des plus élevés de France, le CFPC et le CJP ont frayé la voie au changement, en diffusant, dans le langage de la culture chrétienne, familier à la masse des chefs d'entreprise, une conception du rôle patronal conforme aux impératifs de la modernisation. A cet égard, on peut risquer un parallèle avec le rôle des militants chrétiens de la Jeunesse agricole chrétienne (JAC) et du Centre d'études techniques agricoles (CETA), puis du Centre national des jeunes agriculteurs (CNJA), dans la modernisation du monde rural[141].

Fondé en juillet 1948, le CFPC se propose de rassembler « les patrons et dirigeants d'entreprise résolus à faire face en chrétiens à leurs responsabilités propres dans les entreprises, les professions et l'économie tout entière, voulant se pénétrer de l'enseignement social de l'Église, le faire connaître, en faire progresser l'application par leurs recherches et leurs initiatives[142] ». Or cet enseignement est traditionnellement en avance

sur les conceptions et les pratiques du patronat français. « Nous sommes nés des encycliques *Rerum novarum* (1891) et *Quadragesimo anno* (1931), dit André Aumonier, ancien dirigeant des Brasseries de la Meuse et animateur du CFPC pendant trente ans. Mais *Rerum novarum* a été mal accueillie dans les milieux patronaux. Il y eut une violente polémique entre Liénart, devenu cardinal à Lille, et le patronat du Nord, en 1920, qui dénonçait en lui un “cardinal rouge” ! »

Cette doctrine économique et sociale de l’Église a elle-même beaucoup évolué, mais ses principes sont demeurés constants. Selon André Aumonier, ils s’incarnent en quatre idées forces.

La première est la notion thomiste de *bien commun,* selon laquelle il n’y aurait pas d’intérêts durablement contradictoires dans la cité, sinon par la faute, le péché d’une des parties ou des deux : dans l’entreprise, la profession, la société, un bien commun existe pour les hommes de bonne volonté, distinct de la somme de leurs intérêts particuliers et clairement identifiable. Un mouvement patronal digne de ce nom ne saurait se contenter d’exprimer le plus petit commun dénominateur des intérêts patronaux, mais devrait, au contraire, formuler et défendre ce bien commun professionnel, irréductible aux intérêts immédiats de chaque entreprise, mais conforme à l’intérêt général et, partant, à leur intérêt à long terme. Le « capitalisme matérialiste » ne connaissant que la contrainte des faits et récusant la loi morale en économie, il est générateur de lutte des classes. Le libre jeu du marché, bon dans son principe, ne saurait par lui-même définir et poursuivre le bien commun, quoi qu’en pensent les libéraux. Cette quête implique une action consciente et volontaire des hommes, organisés en professions.

La seconde idée force est celle de *responsabilité :* toute position éminente confère des droits et des prérogatives, mais aussi des devoirs et des responsabilités sans le respect desquels ces prérogatives apparaîtraient à juste titre comme des privilèges injustifiables. Les chefs d’entreprise doivent revendiquer hautement les droits attachés à leur fonction, contre tous ceux qui prétendent les usurper ou les rogner. Mais ils doivent simultanément s’acquitter de leurs responsabilités – vis-à-vis du personnel, des consommateurs, des fournisseurs – avec générosité et compétence. Plus que dans la propriété ou la prise de risque, c’est là que réside, en définitive, la source de leur légitimité[143].

La troisième idée force, selon l’ex-président du CFPC, est celle du *caractère indissociable de l’économique et du social.* « Les gens du CNPF étaient obnubilés par l’économique, dit André Aumonier. Le social venait de surcroît, comme une résultante. Ces deux domaines étaient pensés

séparément. Nous nous sommes heurtés avec l'UIMM, autrefois. La métallurgie concoctait des plans économiques et, quand ils étaient bien ficelés, on faisait entrer les syndicats par la petite porte et on leur disait : "Maintenant, on va parler social…" Minable ! A quoi sert un judicieux plan économique si ses faux frais sociaux – absentéisme, coulage, piètre qualité des produits, grèves – sont exorbitants[144] ? » Pour les chefs d'entreprise chrétiens, la force de travail ne saurait être un « facteur de production » parmi d'autres, dont il importerait de réduire le coût au minimum, mais avant tout une personne humaine, un frère en Jésus-Christ placé par la Providence dans une position sociale plus humble et méritant, à ce titre, charité et protection. Le paternalisme n'est pas réductible à sa fonction économique : fixer dans l'entreprise, par un ensemble d'avantages, une main-d'œuvre salariée libre d'aller et venir ; ou à sa fonction sociale : désamorcer l'agressivité des « classes dangereuses » en soulageant en partie leur misère. Il a également un fondement éthique : concilier l'impératif chrétien, qui enjoint de traiter son prochain comme une fin, avec la concurrence capitaliste, qui pousse au contraire à le traiter comme moyen au service de l'accumulation. D'où le caractère « expérimentateur » d'un certain patronat chrétien, à l'origine d'un grand nombre d'« innovations sociales » : logements ouvriers, cités-jardins, crèches, dispensaires, écoles techniques, terrains de sport… mais aussi systèmes d'assurance contre les accidents du travail, caisses de retraite, allocations familiales…

La quatrième idée force, enfin, conclut André Aumonier, est le *principe de subsidiarité* (de *subsidium :* aide, secours). Les décisions doivent être prises au plus près des intéressés et de préférence par leurs représentants. L'État ne peut intervenir qu'en cas d'insuffisance manifeste ou d'abus de l'initiative privée. Principe qui fonde aussi bien la démarche du secrétaire général de la CFTC que celle du président du CFPC.

Le Centre des jeunes patrons (CJP) ajoute à ce message des encycliques les enseignements d'Albert de Mun, de La Tour du Pin, d'Emmanuel Mounier… Fondé en mai 1938 par Jean Mersch, il constitue, comme la CGPME, une réaction à la grève générale de juin 1936 et au Front populaire. Mais, précisément, la réaction symétrique à celle du patronat traditionnel. Loin de s'en tenir à la fable du complot bolchevique, les fondateurs du CJP s'interrogent sur les responsabilités des chefs d'entreprise dans la crise sociale et concluent à leur culpabilité. S'ils ont perdu leur autorité sur leurs ouvriers, les patrons ne doivent s'en prendre qu'à eux-mêmes. Ils doivent mériter le poste où la Providence les a placés et, pour cela, se former. Apprendre aux patrons leur métier de dirigeants

économiques et de meneurs d'hommes, telle est la raison d'être du CJP, cette *business school* mâtinée de scoutisme.

Ce patronat novateur prend empiriquement conscience de l'étroitesse des thèses patronales officielles en matière d'innovation sociale : les chefs d'entreprise sont libres de gérer leur main-d'œuvre comme ils l'entendent, disent traditionnellement les caciques patronaux ; ils peuvent laisser libre cours, chez eux, à leur imagination et à leur générosité ; cela fait partie précisément de leurs prérogatives. Mais ils doivent se garder de se poser en exemple et de prêcher l'extension de leurs innovations à toutes les professions. « C'est condamner les entrepreneurs les plus généreux à succomber sous les coups de la concurrence, du fait de leur surcroît de charges, remarque Jean-Yves Eichenberger, ex-vice-président d'Imétal, et ex-président du CFPC, ou provoquer des mouvements artificiels de main-d'œuvre. Supposez une entreprise isolée instituant un système d'allocations familiales. Si elle n'en meurt pas, elle verra affluer tous les pères de familles nombreuses ! Dans un système concurrentiel, même imparfait, certaines charges sociales doivent être imposées à tous les compétiteurs. Si on veut éviter que l'État s'en charge, avec sa coutumière subtilité, il faut que ce soient les organisations professionnelles[145]. » Le refus du discours alibi, la tendance à imputer aux chefs d'entreprise eux-mêmes la responsabilité des difficultés et des échecs figurent dans le code génétique du CJP. De même que la fibre sociale – transformer l'entreprise de « société anonyme en communauté humaine » et « le vieux contrat de louage en véritable contrat d'association » – demeurera un trait constant de l'organisation de Jean Mersch.

Du corporatisme autoritaire à l'économie concertée

Dans les années 20 et 30, ces principes du catholicisme social s'incarnaient essentiellement dans le paternalisme au niveau de l'entreprise et dans l'idéal corporatiste au niveau de la société. L'organisation corporatiste, plus ou moins volontaire, constituait le projet de société de la Confédération française des professions (CFP) de Joseph Zamanski[146], ancêtre du CFPC, comme du Centre des jeunes patrons (CJP) de Jean Mersch. Le bien commun professionnel doit être défini par des commissions mixtes ou des conseils corporatifs regroupant, dans une même branche, syndicats patronaux et ouvriers, dans un esprit de fraternelle coopération. Ces commissions et conseils sont chapeautés, au niveau national, par un comité interprofessionnel mixte, embryon d'une

haute chambre économique et sociale.

La représentation du rôle patronal procède d'un idéal chevaleresque du chef : individu d'élite, entraîneur d'hommes, exigeant envers lui-même comme envers les autres et bénéficiant pour cela d'un ascendant naturel sur ses subordonnés, le chef d'entreprise est responsable de leur promotion matérielle et morale. Ce corporatisme rend compte de l'adhésion initiale de la CFP et du CJP à la « révolution nationale » du maréchal Pétain[147]. Cependant, Vichy ne réalise pas l'idéal corporatiste, mais un mixte de corporatisme et d'étatisme à dominante dirigiste. Et, surtout, le régime se révèle vite au service de l'occupant, ce que refusent catégoriquement le CJP, dont le bulletin est interdit, fin mars 1942[148], et nombre de dirigeants de la CFP restés en zone nord, qui nouent des contacts avec la CFTC[149] clandestine.

A la Libération, l'idéal corporatiste autoritaire sombre dans le discrédit avec les dictatures qui lui ont donné naissance. Face au communisme de la CGT réunifiée et à l'archéo-libéralisme du patronat traditionnel, le catholicisme social se trouve brusquement privé de « projet de société ». Pas pour longtemps : ses leaders se rallient à l'« économie concertée » chère à Jean Monnet et à la démocratie chrétienne. Conversion moins malaisée qu'il n'y paraît, souligne André Aumonier. Le néo-libéralisme keynésien, revu et corrigé par les chrétiens-démocrates, incarne lui aussi, à sa façon, les principes des doctrines sociales de l'Église. La définition et la réalisation du bien commun professionnel incombent, au niveau des branches, aux « partenaires sociaux » : organisations patronales, administrations de tutelle, syndicats ouvriers ; au niveau national : au Commissariat général au Plan et au Conseil économique et social, à défaut d'un véritable « sénat économique » que refusent les syndicats ouvriers. Les conquêtes sociales de la Libération mettent à l'épreuve la responsabilité des chefs d'entreprise. L'institution de l'État-providence lie l'économique et le social. Il n'y a que le « principe de subsidiarité » qui se trouve – provisoirement ? – mis à mal…

Concrètement, la CFP et le CJP adhèrent sans réserve au Plan d'équipement et de modernisation de Jean Monnet. Ils réaffirment leur attachement à l'économie de libre entreprise, mais ne sont pas hostiles aux nationalisations, en cas de monopole, car un monopole légal est préférable à un monopole de fait. Les deux mouvements de pensée patronaux saluent, au grand scandale du CNPF en voie de reconstitution, l'ordonnance du 22 février 1945 sur les comités d'entreprise. Loin de préconiser une application restrictive de la loi, la CFP exhorte les chefs d'entreprise à faire jouer pleinement les possibilités d'information et de participation

qu’offrent les comités. Mieux : la loi de mai 1946, abaissant de 100 à 50 salariés le seuil faisant obligation d’élire un comité d’entreprise, aurait été rédigée après communication au délégué du gouvernement – le docteur Segelle, rédacteur de l’ordonnance – des résultats d’expériences faites dans les entreprises de membres du CJP[150]. Sur la question de l’Europe, la CFP – devenue le CFPC en 1948 – et le CJP partagent l’orientation favorable de la démocratie chrétienne. « On s’est opposé au CNPF au moment de la constitution du Marché commun, se souvient André Aumonier. Le Patronat était hostile à l’Europe, notamment par crainte de ce que les charges sociales françaises ne grèvent la compétitivité des entreprises. On leur a dit : “C’est de la blague, on peut très bien s’en sortir ! On est pour l’ouverture des frontières et pour les charges tout à la fois[151].” »

CFPC et CJP s’opposent encore au CNPF sur la politique des salaires. « Je me rappelle avoir écrit un éditorial au moment des grèves de Saint-Nazaire, en 1955, qui n’était pas tendre pour les patrons de la métallurgie de Loire-Atlantique, témoigne encore André Aumonier. C’étaient vraiment de vieux kroumirs qui soutenaient des positions indéfendables. Le titre de mon éditorial était : “Nous n’irons pas chercher à Saint-Nazaire des leçons de courage que nous n’y trouverions pas.” Ça gueulait au Patronat, j’aime mieux vous le dire… D’autant que celui qui avait le plus lâché aux grévistes, c’était précisément le président du Syndicat de la construction navale – et à ce titre membre influent du comité exécutif du CNPF – , René Fould, directeur des Chantiers de Penhoët, qui jurait trois semaines plus tôt que l’industrie française ne pouvait rien céder sous peine de périr[152]… »

De son côté, le CJP se prononce, en 1949, pour une nouvelle législation des conventions collectives. En 1953, il propose de fixer par contrat les règles du partage des fruits de l’expansion avec les représentants du personnel dans l’entreprise. La même année, il défend le principe d’une assurance chômage pour les salariés. En 1955, il se prononce pour une politique de croissance forte du pouvoir d’achat (5 % annuel). Dans l’intervalle, il soutient l’action du gouvernement Mendès France. En 1963, il prend position pour la reconnaissance de la section syndicale d’entreprise.

Des mouvements expérimentateurs

Certes, le CJP pas plus que le CFPC ne constituent, à proprement parler, des mouvements de masse. Leurs effectifs oscillent autour de 2500 adhérents pour le premier, 2000 pour le second. Leurs revues-*Jeune Patron*, *Professions et Entreprises* – n'approchent pas, on s'en doute, les tirages de la presse du cœur. Leur influence directe est sans doute faible. Les notables des fédérations de branche et du CNPF en parlent avec un zeste de condescendance : ce sont les « jeunes » et les « chrétiens »… Les premiers prolongeraient, un peu abusivement, leur crise d'adolescence, en attendant d'occuper le fauteuil paternel. « Quand on est jeune, on n'est pas patron, et quand on est patron, on n'est plus jeune », aime à dire Marcel Meunier. Quant aux seconds, ils ne pourraient se pardonner d'être nés riches et puissants dans cette terrestre vallée de larmes. L'angélisme et le désir d'expiation sous-tendraient nombre de leurs propositions.

Mais, chante-t-on au CNPF, sur un air connu de Maurice Chevalier, « tout cela, ça fait d'excellents Français, d'excellents patrons, qui marchent au canon pour défendre la libre entreprise ». Le patronat s'enrichit de sa diversité. Les boy-scouts attardés du CJP et les chefs d'entreprise en soutane du CFPC apportent des idées, même si elles ne sont pas toujours fameuses, et un supplément d'âme. Mais seules les organisations professionnelles représentatives sont habilitées à parler au nom du patronat.

On aurait tort, toutefois, de se laisser abuser par ces sarcasmes et de sous-estimer l'impact du travail prolongé des mouvements de pensée chrétiens au cours des vingt années de la présidence de Georges Villiers. Leur influence réelle ne peut être évaluée selon les critères de Staline : combien de divisions ? Ces mouvements de pensée ne sont pas essentiellement des centres de production idéologique. Rassemblant des praticiens, ils sont d'abord et avant tout des *mouvements expérimentateurs.* Les chefs d'entreprise qui les composent pratiquent des expériences innovatrices en vraie grandeur dans leurs établissements, et c'est de la méditation collective sur ces expériences que sont déduites les propositions du mouvement. Une fois adoptées, celles-ci doivent être appliquées par tous les adhérents. Les patrons militants du CJP et, plus encore, après 1968, ceux d'Entreprise et Progrès recourent à la propagande par le « faire » : connaissant leur monde, ils savent que seule est efficace la démonstration par l'exemple et ils n'hésitent pas à payer de leur personne.

En adoptant, dans ses grandes lignes, le projet modernisateur de la démocratie chrétienne tel que le concevaient des hommes comme Jean Monnet, Maurice Schumann, René Pleven ; en le reformulant dans un langage et un système de valeurs familiers à la masse du patronat

traditionnel, ceux de l'éthique catholique, le CFPC et le CJP ont produit et diffusé en milieu patronal une « culture de la modernisation » préparant la conversion de larges secteurs du patronat à l'« économie concertée » ou la « régulation fordienne ».

C'est surtout dans le domaine des relations professionnelles que cette action modernisatrice est sensible. L'accent mis sur les devoirs et les responsabilités de la fonction patronale fraie la voie à une légitimation du pouvoir des chefs d'entreprise fondée sur la compétence plutôt que sur la prise de risque ou la propriété. La volonté affichée de transformer l'entreprise de « société anonyme en communauté d'hommes libres » s'attaque au modèle d'organisation militaro-bureaucratique dominant en France. L'idée que le social et l'économique sont inextricablement liés anticipe sur les préoccupations de « gestion de la ressource humaine », appelées, après 1968, à un grand avenir.

Enfin, par leurs liens privilégiés avec la CFTC et, au-delà, avec les divers secteurs de l'Action catholique, par leur volonté d'associer les représentants du personnel à la définition et à la réalisation du bien commun professionnel, le CFPC et le CJP se font les pionniers d'une attitude d'ouverture vis-à-vis des syndicats non communistes et, par-delà, d'une reconnaissance du fait syndical en tant que tel.

Simultanément, ils ont fourni une grande part de l'encadrement du mouvement patronal à tous les niveaux : « Il y a deux motifs – d'ailleurs non exclusifs l'un de l'autre – qui poussent les patrons au militantisme, dit Jean-Yves Eichenberger : l'*aspiration à la notoriété,* mobile dominant du "patronat païen" ; le *désir d'apostolat,* mobile principal du patronat chrétien. Le CJP forme depuis près de cinquante ans l'encadrement des unions interprofessionnelles de province. Georges Villiers, Pierre de Calan, Paul Huvelin, Marcel Demonque, François Ceyrac, Yvon Chotard viennent du patronat chrétien ou ont travaillé en étroite collaboration avec lui[153]. »

Exemple de ce pouvoir d'influence indirect du patronat chrétien, le Centre de recherches et d'études des chefs d'entreprise (CRC), ancêtre de l'actuel Institut de l'entreprise. Fondé par Georges Villiers en 1953, en pleine bataille d'arrière-garde contre le plan Schuman, pour faire contrepoids à la droite patronale, le CRC regroupe plusieurs dizaines de grands patrons chrétiens, comme Paul Huvelin, PDG de Kléber-Colombes ; Marcel Demonque, PDG des Ciments Lafarge ; Arnaud de Vogüé, PDG de Saint-Gobain ; Henri Desbruères, PDG de la SNECMA ; Georges Glasser, PDG d'Alsthom ; Joseph Huré, PDG des Pétroles BP et Jean Chenevier son directeur adjoint ; Joseph Cailles, PDG de la

Compagnie des machines Bull ; Jacques Georges-Picot, PDG de Suez ; Jean-Yves Eichenberger, directeur d'Aluminium Limited ; Jean Merlin, président du Crédit commercial de France ; mais aussi Claude Ventre, président du Groupe des industries métallurgiques de la région parisienne, plus d'une centaine en tout… A ceux-là s'ajoutent des grands commis de l'État, également militants chrétiens, comme François Bloch-Lainé, Louis Armand, Jean de Bourbon-Busset, Louis Closon (directeur de l'INSEE) ; mais aussi des universitaires, comme le philosophe Gaston Berger, maître à penser de Georges Villiers, André Piettre, professeur à la faculté de droit de Paris, G. Laérault, directeur d'HEC, L. Mehl, directeur des stages à l'ENA, G. Poivilliers, directeur de l'École centrale des arts et des manufactures…

Le CRC combine une fonction de recherche et d'élaboration, assumée par sa « section d'études générales », et une fonction de formation au management, assumée par le Centre de complément de formation des cadres de Jouy-en-Josas. Dans l'optique de ses inspirateurs, le philosophe Gaston Berger et le docteur André Gros, le centre est « destiné à être un foyer de pensée pour les chefs, afin de les inciter à élargir leurs vues[154] ». Son objectif explicite est bien de produire une culture patronale de la modernisation capable de modifier les mentalités des chefs d'entreprise. « La grande idée de Berger, écrit Georges Villiers, était de créer un état d'esprit nouveau où, analysant les valeurs du passé, nous devions penser l'avenir en conservant du passé les meilleures valeurs[155]. »

Organisés chaque année en groupes d'étude sur un thème, les membres du CRC débattent de rapports présentés par des spécialistes, puis élaborent un texte, publié dans le *Cahier du CRC.* A en croire Georges Villiers, le succès de ces publications impose plusieurs retirages[156]. Au début des années 60, le CRC, à la confluence des divers groupements patronaux chrétiens (CJP, CFPC, anciens de l'Action catholique de divers milieux), constitue à la fois un laboratoire d'idées où s'élabore la nouvelle idéologie patronale – idéologie d'un patronat non de contestation, mais de coopération – , et un vivier où se forment les cadres dirigeants du mouvement. Georges Villiers y puisera son successeur, Paul Huvelin, après le refus de Marcel Demonque, préalablement pressenti, et de nombreux dirigeants patronaux partisans de *l'aggiornamento.*

Les saint-simoniens

L'autre centre d'impulsion interne de la modernité au sein du monde des chefs d'entreprise réside dans le « patronat saint-simonien », dont l'Association des cadres dirigeants de l'industrie (ACADI) constitue, au lendemain de la guerre, l'expression organisée. Fondée en septembre 1945, l'ACADI, c'est l'anti-CGPME, son image inversée en même temps que sa bête noire : l'insolente incarnation de ce « patronat technocratique », cinquième colonne de l'étatisme dans l'entreprise, que Léon Gingembre et ses cohortes de petits patrons vouent aux gémonies. Pas plus que le CFPC ou le CJP, elle ne se veut « groupe de pression », mais société de pensée. Un homme comme François Ceyrac en parle encore aujourd'hui avec une acrimonie surprenante. « C'étaient des cadres dirigeants de grosses sociétés nationalisables, directeurs non propriétaires qu'une nationalisation pouvait laisser en place et qui l'entendaient bien de cette oreille, quitte à donner des garanties. Des pisse-froid qui voulaient se prémunir contre leur éviction[157]. »

Mais, lorsque le péril des nationalisations s'éloigne, l'ACADI ne se déclare pas aux abonnés absents. En 1953, elle regroupe 300 membres réguliers « exerçant ou ayant exercé des fonctions de direction dans une entreprise nationale ou privée à caractère industriel[158] ». A qui s'ajoutent 75 membres associés, banquiers et hauts fonctionnaires communiant, comme leurs homologues de l'industrie, dans la foi saint-simonienne en la rationalité économique, l'amélioration de la productivité, le progrès social. Toutes les entreprises nationalisées et la plupart des grands groupes privés de l'industrie lourde adhèrent à l'ACADI. La densité des polytechniciens dans ses rangs lui donne un faux air d'amicale d'anciens élèves. Tandis que ses dîners-débats préfigurent ceux du « Siècle ». On se souvient que Pierre Ricard, Henri Davezac, Henri Lafond, les véritables fondateurs et animateurs du CNPF au cours de ses dix premières années d'existence, sont adhérents ou membres associés de l'ACADI, de même que Louis Charvet, président de la Chambre syndicale de la sidérurgie[159].

En réalité, l'ACADI reprend et approfondit la tradition des « Nouveaux Cahiers » et d'« X-crise ». Elle se veut lieu de réflexion et d'échange sur les voies de la rationalisation de l'économie française. Le fantôme hilare d'Auguste Detoeuf préside à ses travaux. D'une densité et d'une qualité qui tranchent sur l'indigence du *Bulletin du CNPF*, le *Bulletin de l'ACADI* publie de nombreuses études techniques, fruit du travail de ses commissions, et autant d'éditoriaux vengeurs flétrissant l'esprit rentier et routinier du patronat traditionnel, principal obstacle, à ses yeux, au progrès économique. L'ACADI n'adhère pas au CNPF et se trouve fréquemment en opposition avec lui. Elle combat la politique économique et sociale

d'Antoine Pinay, soutenue dans un premier temps par le CNPF et la CGPME, et soutient celle du gouvernement Mendès France, combattue par les deux confédérations patronales.

Mais cet antagonisme avec le patronat conservateur n'empêche pas les différends avec certains modernisateurs de la classe politique et de l'administration. Ici, la pomme de discorde réside dans la question des « ententes ». Dans la tradition des saint-simoniens des années 30, les acadiens voient dans l'organisation de la production par la profession – l'entente – l'alternative aussi bien à la régulation de l'économie par le marché – désormais dépassée – qu'à sa régulation par l'intervention croissante de la bureaucratie d'Etat, porteuse de ses propres et redoutables effets pervers. A ce titre, l'ACADI s'élèvera violemment contre toute législation anticartel : on tient là une des causes, mais sans doute pas la seule, de son opposition au plan Schuman en 1951, en raison de ses articles 65-66 anti-ententes, et ses réserves ultérieures contre le traité de Rome, du fait des articles 85-86 condamnant les cartels.

On l'aura compris, l'ACADI se bat sur deux fronts : contre le patronat patrimonial et ses pratiques d'un autre âge ; mais aussi contre la techno-bureaucratie d'État, qui exploite le poids du patronat immobiliste en France et son incapacité à assumer les tâches historiques de la modernisation pour s'adjuger sans cesse davantage de pouvoir, au détriment des acteurs légitimes de la vie économique que sont les patrons entrepreneuriaux et leur fer de lance, les manageurs des grandes entreprises. Au plan social, l'ACADI compte sur l'expansion économique prolongée pour améliorer les relations professionnelles, plus que sur les formules d'intéressement et de participation. Mais elle est consciente de la nécessaire réforme de l'entreprise et déplore le rejet du rapport Lasserre par le CNPF au Conseil économique et social en 1951, comme elle déplorera le rejet du rapport Sudreau en 1975.

Organisation de directeurs d'entreprise non propriétaires, elle s'efforce de fonder une nouvelle légitimité patronale s'enracinant non plus dans la propriété du capital, ni même dans la confiance témoignée par les propriétaires, mais dans la compétence reconnue par tous – détenteurs des capitaux, mais aussi et surtout salariés de tous niveaux (en particulier les cadres), et pouvoir publics – sur la base des résultats obtenus. Le mode d'action de l'ACADI n'est ni les manifestations ni les assises spectaculaires, mais l'influence directe sur les décideurs de la haute administration, par la qualité des dossiers et l'astuce des propositions avancées. Sa descendance sera l'AGREF et, dans une certaine mesure, Entreprise et Progrès, enfant illégitime du CJP et de l'ACADI[160].

CHAPITRE VII

Avec de Gaulle

Le 13 mai 1958, le CNPF tient une assemblée générale ordinaire, salle Pleyel à Paris, au moment où survient le putsch des colonels qui sonne le glas de la IV^{e} République. Le retour aux affaires du général de Gaulle est accueilli avec soulagement par le Patronat. Depuis 1955, le CNPF considère, en effet, avec une inquiétude croissante l'instabilité gouvernementale et la faiblesse chronique de l'exécutif, nées du « régime des partis », après s'en être longtemps accommodé et les avoir exploitées pour son propre compte. Dans chacun de ses rapports à l'assemblée générale, le président Villiers insiste sur l'urgence d'une réforme constitutionnelle qui rééquilibrerait les pouvoirs au détriment du Parlement[161].

François Ceyrac évoque souvent l'impression lugubre qu'éprouvèrent les dirigeants patronaux lors de leur ultime entrevue avec un président du Conseil de la IV^{e} – alors Bourgès-Maunoury – au printemps 1958. Cette année 1958 qui vit trois gouvernements se succéder en cinq mois… « Il y avait eu une séance de nuit agitée, raconte François Ceyrac, et Bourgès-Maunoury avait l'air épuisé. Georges Villiers a commencé son topo et, tout d'un coup, le président du Conseil s'est effondré, la tête sur son bureau, et n'a plus bougé… "Il a une attaque !" s'est écrié Villiers, en se portant à son secours. Mais il n'avait pas eu d'attaque. Il s'était effondré d'épuisement et dormait comme un sonneur, tout simplement, en pleine réunion avec le président du CNPF. Il y avait la guerre d'Algérie, le déficit commercial, la reprise de l'inflation, toutes sortes de problèmes inextricables, et le président du Conseil dormait en pleine audience privée. Le Parlement l'avait vidé. Ça nous a fait un coup terrible. Ce jour-là, j'ai enterré la IV^{e} République[162]. »

Le « Grand » est de retour

Soulagement donc. D'autant que le Général ramène dans ses fourgons quelques silhouettes rassurantes : Antoine Pinay est nommé aux Finances. Mais aussi inquiétude : il y a bien des gaullistes patrons en 1958, mais, dans l'ensemble, les patrons ne sont pas gaullistes. Le chef du gouvernement de la France libre n'a pas laissé que de bons souvenirs dans la mémoire du patronat. Les chefs d'entreprise ne lui pardonnent pas d'avoir couvert, à la Libération, la campagne d'opinion leur reprochant en bloc leur attitude durant la guerre. Surtout, le Général jouit d'une réputation, nullement usurpée, de dirigiste incorrigible et d'utopiste impénitent[163].

Son entourage – Pierre Massé, commissaire général au Plan, Michel Debré, Premier ministre, Wilfrid Baumgartner, ministre des Finances après le départ d'Antoine Pinay, Jean-Maxime Lévêque, conseiller financier à l'Élysée – a toutes les peines du monde à le dissuader d'instituer un « plan impératif » et à le gagner à la formule de l'« ardente obligation », qui conserve à la planification française son caractère « indicatif[163] ». « Il arrivait cependant que de Gaulle eût une sorte de nostalgie du plan impératif », raconte Pierre Massé dans ses Mémoires. En 1961, le Général lui soumet le texte d'une allocution qu'il devait prononcer quelques jours plus tard. « L'État doit diriger – oui, diriger – l'économie », y lit-on. Pierre Massé propose respectueusement de remplacer « diriger » par « orienter ». « Il me regarda de travers, se souvient l'ex-commissaire général au Plan. "Ça ou rien…" Après un temps de réflexion : "Nous dirons *conduire*", conclut de Gaulle[164][165]. »

De tels témoignages abondent : « "Qu'est-ce que vous penseriez de l'élection du PDG au suffrage universel dans l'entreprise ?" me demande un jour le Général, raconte François Bloch-Lainé. "Après tout, moi, je me fais bien élire de cette façon, pourquoi pas eux ?" Alors j'expliquais que ce n'était pas tout à fait pareil. La campagne électorale dans la cour de l'usine, ça risquait d'avoir des séquelles pour la suite du gouvernement… Le Général s'était entiché des idées de Marcel Loichot. Comme les questions économiques et sociales l'embêtaient, il aurait aimé qu'elles soient simples. Il savait que les questions diplomatiques et militaires étaient compliquées. Alors, si les questions économiques et sociales avaient pu être simples, ça l'aurait arrangé… Le système de Marcel Loichot faisait d'une pierre trois coups : en redistribuant aux salariés une part des profits mis en réserve, il assurait l'intéressement du personnel aux résultats de l'entreprise ; en leur donnant des actions, il favorisait le développement de l'épargne populaire ; et enfin, en intégrant des représentants du personnel au conseil d'administration, il conférait une

influence aux travailleurs sur la conduite de l'entreprise. Ça lui paraissait génial[166] ! »

Bien sûr, il ne manquait pas d'individus tout à fait rassurants pour le patronat parmi les hommes de confiance du général de Gaulle, au premier rang desquels Louis Armand, Jacques Rueff, Georges Pompidou. Et, conscient de ses lacunes dans les domaines de l'« intendance », l'homme du 18 Juin ne cherchait pas à imposer ses options lorsqu'elles se heurtaient à la résistance argumentée de ses grands commis. Mais le CNPF devait toujours redouter que les gaullistes de gauche gagnent soudainement en influence et fassent passer l'une de leurs mirobolantes marottes. « Quand je blaguais Wallon et Capitant sur leur faible audience, raconte encore François Bloch-Lainé, ils me répondaient : "Il n'y a qu'une seule audience qui nous intéresse, c'est celle du Général[167]." »

Pour le nouvel hôte de l'Élysée, le CNPF est un groupe de pression au service d'intérêts privés et puissants, qui a usé et abusé de la faiblesse de l'État sous la République des partis et n'a pas ménagé ses efforts pour marginaliser le RPF. « Tout le monde était reconnaissant au Général d'avoir rétabli l'autorité de l'État, témoigne François Ceyrac. Mais entre les chefs d'entreprise et le président de la République, il n'y avait pas d'atomes crochus. Les patrons se sentaient dans le fond condamnés et un peu méprisés par le Général, en tous les cas incompris. Ils n'étaient pas rassurés sur ses options économiques profondes et craignaient l'influence des doctrinaires qui s'agitaient autour de lui. La nomination de Michel Debré au poste de Premier ministre n'a pas arrangé les choses : les gaullistes façon Debré, c'étaient des jacobins au sens primordial. Ils étaient plus gaullistes que de Gaulle. Le CNPF n'a pas du tout apprécié sa lettre de 1961 enjoignant aux patrons de ne pas augmenter les salaires de plus de 4 %[168]. » Pas plus qu'il n'avait apprécié l'offre du ministère du Travail faite à Pierre Lebrun, gaulliste de gauche et secrétaire de la CGT[169], ou encore l'ultimatum posé aux « partenaires sociaux » de s'entendre sur un système national d'assurance chômage avant le 31 décembre 1958 à minuit, faute de quoi le gouvernement l'instituerait par ordonnance. L'accord présidant à la naissance de l'UNEDIC fut signé le 31 décembre, à la date limite. Georges Villiers se vante donc un peu, dans ses lacunaires Mémoires, lorsqu'il présente la création de l'UNEDIC comme une initiative patronale visant à complaire au général de Gaulle tout en faisant œuvre utile et menée de bout en bout par les négociateurs du CNPF, Marcel Meunier et François Ceyrac[170].

Les nouvelles données de l’action patronale

Le 13 mai et ses lendemains constituent une défaite pour la gauche et le mouvement ouvrier organisé. Le rapport des forces évolue à nouveau en faveur des chefs d’entreprise, en dépit du plein emploi. Le 18 septembre 1958, 79,8 % des électeurs votants plébiscitent le général de Gaulle et la nouvelle Constitution. Aux élections législatives de novembre, le PCF perd un million de voix. Sa représentation parlementaire se réduit à 10 députés. La combativité populaire est en chute libre : conscients de la faillite de la IV^{e} République, une majorité de salariés s’en remettent à l’homme providentiel et n’entendent pas gêner son action. La CFTC et la SFIO font confiance à de Gaulle pour barrer la route aux ultras et dénouer la crise algérienne. Le PCF et la CGT, qui voient dans le gaullisme l’antichambre du fascisme – « dictature ouverte du grand capital » – , sont désorientés, isolés et affaiblis. La courbe des jours chômés pour fait de grève prend l’allure d’un encéphalogramme plat, en dépit des coups portés au pouvoir d’achat des salariés par la dévaluation Pinay et le plan Rueff-Armand. Il faudra attendre la signature des accords d’Évian, en 1962, pour que s’amorce un retournement de tendance.

Parachevée en 1962 avec l’élection du chef de l’État au suffrage universel, la Constitution de la V^{e} République modifie radicalement le système politique. Le centre de gravité du pouvoir se déplace des assemblées élues vers le pouvoir exécutif, qui concentre une puissance sans égale dans les démocraties d’Occident. Le Parlement, qui, il y a peu, faisait et défaisait les gouvernements, est ravalé au rôle de chambre d’enregistrement. L’initiative parlementaire, le domaine législatif sont réduits à la portion congrue au profit du pouvoir réglementaire. Tenus pour responsables de l’impotence de la IV^{e} République, les partis, la classe politique dans son ensemble sont discrédités.

Une nouvelle classe politique, amalgamant technocrates parisiens, compagnons de la Libération et activistes du RPF, supplante à l’Assemblée nationale les anciens notables, avant de les menacer dans leurs fiefs régionaux. C’est tout le système de *lobbying* patiemment mis en place par le mouvement patronal depuis 1947 qui se trouve en porte à faux. Le contrôle des élus et la pression sur leurs assemblées ont perdu l’essentiel de leur intérêt. Tout l’effort doit être désormais reporté sur les administrations centrales et l’opinion publique. D’autant que, dans les foyers, commencent à scintiller les « étranges lucarnes ». La République parlementaire est morte et, avec elle, ses « délices et ses poisons ». Lui

succède un régime semi-présidentiel, instituant un « Etat fort » dans la tradition française du bonapartisme, c'est-à-dire d'un nationalisme autoritaire et modernisateur, s'incarnant dans un homme providentiel, de préférence galonné.

A l'instar de Napoléon I^{er}, puis de Napoléon III, le général de Gaulle n'entend pas user de son pouvoir charismatique pour restaurer l'ordre ancien, ni même conserver l'ordre présent. Il compte, au contraire, reprendre et mener à bien l'œuvre entamée, à la Libération, sous son premier gouvernement, et endiguée et compromise par le « régime des partis ». Quoi qu'on ait dit du dédain gaulliste pour l'« intendance », cette ambition comporte un important volet économique et social : le général de Gaulle sait mieux que quiconque qu'en ce siècle industriel l'indépendance et la « grandeur nationale » sont directement proportionnelles à la puissance économique et au consensus entre citoyens. Le nouveau chef de l'État ne remet en cause aucun des acquis modernistes de la IV^{e} République : ni l'État-providence, qu'il va au contraire développer dès son accession au pouvoir en imposant au CNPF l'accord sur l'assurance chômage du 31 décembre 1958 ; ni le volontarisme économique de l'administration, sous toutes ses formes ; ni l'option libre-échangiste, en dépit de son hostilité à l'Europe supranationale. Les modernisateurs des années 50 ne s'y trompent d'ailleurs pas. Bien peu, parmi eux, suivent durablement Pierre Mendès France dans son refus de principe de la nouvelle République. Passant par pertes et profits son caractère autoritaire et idéologiquement conservateur, ils se rallieront les uns après les autres, fût-ce avec réserves, à son projet modernisateur.

Vers une démocratie corporatiste

Contrairement aux sombres prédictions du Parti communiste, qui ne voit dans le gaullisme que son aspect autoritaire et ses relents maurrassiens, à l'exclusion de tout le reste, l'avilissement de la démocratie parlementaire ne débouche pas sur une forme plus ou moins déguisée de dictature, mais, peu à peu, sur une démocratie néo-corporatiste à la française. L'État gaulliste, comme la République parlementaire, fonctionne davantage au consensus qu'à la coercition. Mais les lieux de confrontation des intérêts et d'élaboration des compromis se sont déplacés des assemblées élues aux cabinets ministériels et aux administrations centrales. Les directions des ministères, incarnation du pouvoir exécutif, négocient directement avec les représentants des professions, en court-circuitant les élus. Ce ne sont plus

les députés qui arbitrent entre intérêts particuliers, en application de la règle de droit, mais la technocratie d'État.

Ce système s'édifie à partir du socle mis en place sous Vichy, avec les comités d'organisation, et conservé, on l'a vu, sous la forme de l'« économie concertée », tout au long de la IV^e^ République. Mais il est fortement développé et complété. Du côté de l'administration, les cabinets ministériels – incarnation et prolongement du ministre – s'étoffent et jouent un rôle croissant, entraînant une restructuration des services. Les directions générales des administrations économiques et sociales se calquent encore davantage sur la structure des grandes familles professionnelles. Des rapports permanents s'établissent, ou se renforcent, entre ces directions et les fédérations patronales. « Ce dialogue quasi ininterrompu entre dirigeants professionnels et fonctionnaires des ministères techniques, dit Pierre de Calan, a imposé peu à peu un nouveau style à l'action patronale. Les protestations solennelles et les requêtes ponctuelles continuent à jouer un rôle. Mais les contacts sont devenus trop fréquents pour ne pas devenir coopératifs. De part et d'autre, on a intérêt à se soumettre, au préalable, les projets de réforme ou de revendication, et même à les élaborer en commun : l'administration, en vue de mieux préparer les chefs d'entreprise à accepter les mesures qu'elle souhaite édicter en les y associant dès la phase d'élaboration ; les organisations professionnelles, en vue de faire prendre en charge leurs objectifs par les pouvoirs publics. L'entente cordiale s'établit d'autant plus aisément que les fédérations patronales se dotent de plus en plus de négociateurs hautement qualifiés, recrutés en général dans l'administration et, à ce titre, connaissant parfaitement la musique »[171]

Le type d'élaboration des compromis qui se développe ainsi sous la V^e^ République frappe d'obsolescence les pratiques de groupes de pression réactionnaires ou conservateurs, ne connaissant que l'intérêt particulier de leurs membres et cherchant à en imposer le respect par l'intimidation et la force. Il contraint les fédérations patronales, sous peine de se couper de leurs interlocuteurs des ministères, à intégrer dans une certaine mesure la prise en compte des autres intérêts en présence. Cette démocratie corporatiste ne saurait s'épanouir exclusivement au niveau des branches et des professions. Elle exige sa « scène centrale », selon l'expression de François Ceyrac. Longtemps, le Commissariat général au Plan et le Conseil économique et social en ont fort imparfaitement tenu lieu. Après l'échec de la « conférence des revenus » réunie par Pierre Massé en 1963, Georges Pompidou s'efforce de lui trouver un nouveau substitut, à partir de 1967, on le verra, dans le cadre de conférences tripartites annuelles des

« partenaires sociaux » convoquées par le Premier ministre. Mais, pour le général de Gaulle, cette scène centrale devait être la deuxième assemblée. En 1969, il tentera – en vain – de parachever son œuvre institutionnelle en substituant au Sénat cette chambre économique et sociale, clé de voûte de sa démocratie présidentielle néo-corporatiste.

La stratégie pompidolienne des champions nationaux

Autre modification majeure : la structure interne du patronat lui-même. Les gaullistes au pouvoir ne sont pas hommes à exposer l'industrie française aux vents salubres de la concurrence internationale sans se préoccuper, simultanément, de son aptitude à y faire face. L'un d'entre eux, Jean-Marcel Jeanneney, ami et ministre du Général, a porté sur elle un diagnostic sans complaisance, à l'avènement de la V^{e} République[172]. Diagnostic corroboré par le rapport Rueff-Armand sur les blocages de l'économie française. Soucieux de préserver l'indépendance nationale en matière de technologie, les gouvernements du général de Gaulle seront très attentifs aux investissements étrangers en France. Mais, surtout, ils s'efforceront d'assurer la compétitivité de l'économie française en favorisant dans les principaux secteurs la constitution de quelques groupes de taille internationale.

La politique industrielle de Georges Pompidou, en particulier, vise à accélérer la concentration du aapital par une politique de dégagement de « champions nationaux », à grand renfort d'aides publiques. S'ajoutant aux stimulants propres de la concurrence, cette politique industrielle produit rapidement ses effets : la décennie 60 voit une spectaculaire et rapide restructuration du capitalisme français, qui surmonte en partie son retard, par rapport à ses homologues allemand et anglo-saxons, en matière de concentration. Il serait fastidieux d'égrener la litanie des fusions, rachats et absorptions des années 60. Pour se faire une idée du changement d'échelle des grandes entreprises françaises, on se bornera à comparer l'évolution des effectifs employés de 1960 à 1985 par certains « champions nationaux » : ainsi, les effectifs salariés de Renault passent de 61000 à 213000 ; ceux de Peugeot, de 20000 à 187 000 ; ceux de la CGE, de 15 000 à 161000 ; ceux de Saint-Gobain, de 23 000 à 125 000 ; ceux de Thomson, de 14200 à 112000 ; ceux de Rhône-Poulenc, de 20000 à 79230 ; ceux de Michelin, de 40000 à 130000 ; ceux de Pechiney, de 7000 à 48230 ; ceux de la Française des pétroles, de 6000 à 46000 ; ceux d'Air liquide, de 8000 à 22 000, etc.[173]

A l'aube de la V^e^ République, la grande entreprise se situe dans les secteurs lourds de la sidérurgie et de la métallurgie, et emploie entre 20000 et 30000 salariés. Au terme du processus de « croissance externe » des années 60, les groupes industriels en comptent cinq ou six fois plus, et de nouveaux géants ont fait irruption en force dans la distribution, les travaux publics, les services. L'avènement de la grande entreprise moderne – multiproduits, multidivisionnelle, multinationale et intérieurement programmée (Chandler) – , sous la République gaullienne, s'accompagne, comme partout, d'une montée en puissance du patronat managérial au sein de la bourgeoisie capitaliste et d'un déclin relatif – en termes de pouvoir économique – des dynasties industrielles et du patronat de PME.

Si, dans les années 50, les manageurs ne constituaient qu'un groupe marginal au sein du patronat français, fort peu assuré et désireux avant tout de se faire accepter par les « dynasties bourgeoises », dont il adoptait les valeurs, les comportements, les représentations, la situation tend à s'inverser dans les années 70. Le grand patronat familial apparaît comme un groupe en régression, sinon résiduel, tandis que l'oligarchie technocratique des grands groupes industriels et financiers s'affirme comme le secteur dominant du patronat français et donne désormais le ton et la norme. Perpétuation du dirigisme dans le cadre du nouveau système politique instauré par le général de Gaulle, passivité – relative et provisoire – du mouvement ouvrier, montée du patronat managérial, poursuite de l'expansion longue d'après guerre – les Trente Glorieuses : telles sont les coordonnées du mouvement patronal lorsque débutent les *golden sixties.* Cette configuration nouvelle appelle une adaptation du CNPF, qui tarde à s'opérer. Deux épisodes significatifs illustrent l'hiatus entre la réalité du mouvement patronal et les exigences de la modernisation, hiatus qui débouchera sur mai 1968.

Le premier a trait au débat sur la « réforme de l'entreprise », en 1963, lancé par le Club Jean-Moulin, sous la plume de François Bloch-Lainé. Pavé dans la mare qui fait bien des vagues au CNPF et aboutit à l'exclusion du conseil exécutif des deux représentants du CJP, José Bidegain et Pierre Bruneau, puis à la publication, en 1965, de la « charte libérale ». Le second concerne l'occasion manquée d'une recomposition réformiste du mouvement syndical français, envisagée en 1964-1965 par Eugène Descamps, et à laquelle les stratèges du 31 avenue Pierre-I^er^-de-Serbie n'ont pas jugé utile de donner suite.

La génération du djebel à l'assaut des appareils

Au début des années 60, Michel Debatisse dirige le Centre national des jeunes agriculteurs (CNJA), Eugène Descamps est à la tête de la minorité de la CFTC, José Bidegain est élu président du CJP. Points communs entre ces hommes : un passé militant et un projet d'avenir. Tous trois viennent en effet des mouvements de jeunesse catholiques : Debatisse, de la Jeunesse agricole chrétienne (JAC), Descamps, de la Jeunesse ouvrière chrétienne (JOC), Bidegain, de la Jeunesse étudiante chrétienne (JEC). Leaders de ces mouvements, ils se sont longtemps côtoyés à la direction de l'Association catholique de la jeunesse de France (ACJF), qui coiffe, non sans crises et conflits avec la « hiérarchie », les cinq branches des jeunesses d'action catholique[174].

On ne dira jamais assez le rôle joué par l'ACJF dans la formation de toute une génération de cadres politiques et syndicaux de ce pays. Il y a là, pourtant, une clé, et non des moindres, de l'évolution de la société française contemporaine[175]. L'ACJF est, dans les années 50, un haut lieu de ce que le sociologue américain Jesse R. Pitts a appelé le « nouveau catholicisme français ». Venus à maturité dans le contexte idéologique et politique de l'immédiat après-guerre, les « nouveaux catholiques » « s'intéressent moins aux reliques, aux médailles que les catholiques des générations précédentes, mais plus à l'application des principes catholiques à leurs problèmes professionnels et civiques[176] ». Apôtres laïques, ils se donnent pour objectif « l'animation et l'évangélisation de leur milieu de vie ». Mais ils s'y trouvent confrontés à d'autres apôtres, propageant une autre bonne nouvelle et rompus de longue date aux techniques d'encadrement d'un milieu social par la prise en charge de ses aspirations et de ses intérêts : les croisés de l'Eglise marxiste. S'ils veulent leur disputer le terrain, les mouvements d'action catholique doivent opposer aux organisations de masse du Parti communiste des perspectives et des pratiques aussi cohérentes que les leurs.

La nouvelle génération de militants chrétiens vit intensément la mutation de la France et entend l'orienter selon ses valeurs. Les organisations adultes – politiques ou professionnelles – qui bénéficient traditionnellement de la confiance des catholiques ne trouvent pas grâce à ses yeux : le MRP, la FNSEA, la CFTC, le CNPF, l'UCC… lui semblent davantage subir l'évolution que la maîtriser. Un sentiment de solidarité « générationnelle » prend corps, nourri par une opposition croissante aux appareils qui détiennent les leviers de commande depuis la Libération. Les « nouveaux catholiques » reprochent à leurs aînés d'avoir déçu les espoirs de la Résistance, d'entrer dans l'avenir à reculons, de tenir stupidement leur rôle dans la « société bloquée ». L'enlisement dans les guerres

coloniales et leur rhétorique chauvine ; l'immobilisme social, symbolisé par la condamnation des prêtres ouvriers ; la préservation cauteleuse de nombreux archaïsmes de la société française, régulièrement dénoncés (par Monnet en 1945, par Mendès France en 1953, par Rueff-Armand en 1959), sont vécus comme autant de manifestations désastreuses de l'incapacité de la génération de la Libération, tous courants politiques confondus (à l'exception, toutefois, de quelques personnalités), à accoucher de l'avenir.

Ce sentiment d'appartenance générationnelle est clairement exprimé par José Bidegain, en 1962, au congrès de Deauville. « Si nous avions à choisir entre une priorité d'appartenance au monde patronal et d'appui des thèses et options du Patronat, et une priorité à donner à la jeunesse organisée dans des mouvements comme le CNJA ou les jeunes de la CFTC, nous opterions pour la deuxième priorité », déclare-t-il après son élection à la présidence du CJP, lors d'une conférence de presse, au grand scandale du CNPF[177]. Cette « conscience de génération » induit un projet commun : puisqu'un fossé existe entre le processus de modernisation dans lequel la France est engagée, tant bien que mal, et la capacité des appareils gérontocratiques à le conduire, il faut rénover ces appareils, au besoin en écartant les gérontes… En découle une stratégie de « phagocytage » qui produira des effets considérables : à partir du potentiel militant accumulé et formé dans les mouvements de jeunesse catholique, les équipes dirigeantes de l'ACJF vont s'emparer progressivement des organisations professionnelles représentatives de différents milieux, tout en travaillant à transformer ces milieux eux-mêmes.

Entre 1959 et 1964, tous les étés, Eugène Descamps, Michel Debatisse, José Bidegain se retrouvent quelques jours « au vert », en famille, pour s'informer mutuellement sur l'état d'avancement de ce projet dans leur milieu respectif et se concerter sur ce qu'il convient de faire. Et, dans trois secteurs au moins – le mouvement paysan, la CFTC, l'UNEF – , les fruits passent les promesses des fleurs.

Créé et animé par la Jeunesse agricole chrétienne (JAC), le Centre national des jeunes agriculteurs (CNJA)[178] investit le Centre d'études techniques agricoles (CETA) et contribue décisivement à la modernisation des campagnes, en élaborant des solutions au problème agraire français et l'idéologie capable de convaincre de leur validité la nouvelle génération d'agriculteurs[179], celle qui entre de plain-pied dans le XX^{e} siècle. Sur la base de ce succès, Michel Debatisse conquiert la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA), d'abord fort réservée[180].

Parallèlement, et presque simultanément, la minorité de la

Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC), animée par beaucoup d'anciens de la JOC (Eugène Descamps, Albert Detraz, Gilbert Declercq, Marcel Gonin…), mène à bien *l'aggiornamento* de la centrale, dont Eugène Descamps devient secrétaire général[181].

D'autre part, la Jeunesse étudiante chrétienne (JEC), où se retrouvent Jean Boissonnat, René Rémond, Jacques Julliard, Robert Chapuis, Georges Suffert, Michel de La Fournière et bien d'autres, a acquis la direction de l'UNEF et mène une bataille d'avant-garde contre la guerre d'Algérie, au grand scandale de l'*establishment* catholique. Nombre de ces militants se retrouvent dans les clubs, les mouvements associatifs, puis au PSU… et enfin au PS.

L'« échec » de José Bidegain

« Si je dois tirer un bilan de cette période, dit mélancoliquement José Bidegain, c'est que Debatisse et Descamps ont réussi, et que moi, j'ai bien essayé, mais j'ai échoué. » Diagnostic un peu excessif, comme on va le voir, mais en partie avéré. A la décharge de José Bidegain, on doit reconnaître que, des trois compères, c'est lui qui avait indiscutablement la tâche la plus ardue. Si, comme dit le poète, « les plus désespérés sont les chants les plus beaux », celui que s'apprêtait à entonner l'équipe du CJP promettait d'être sublime.

Le CJP s'adresse à un milieu dont la moyenne d'âge est beaucoup plus élevée que la moyenne nationale. José Bidegain n'a donc pu s'appuyer, comme Debatisse et Descamps, sur le fait de génération. Le conservatisme du milieu patronal est plus virulent que celui du salariat chrétien et même que celui du monde paysan, car il se nourrit de sa confrontation permanente avec un mouvement ouvrier dominé par la CGT et le PCF. Enfin, la structure très décentralisée du CNPF et le poids assuré aux représentants des PME patrimoniales dans toutes les instances de direction réduisaient à néant les chances d'une conquête du pouvoir de l'intérieur. Mais non contente de se croire éternelle, la jeunesse, de surcroît, ne doute de rien. Balayant d'un revers de main cet amoncellement d'obstacles, José Bidegain et ses amis s'emploient à « secouer le cocotier ».

La CJP a établi des liens étroits, *via* les clubs, avec les jeunes technocrates de l'administration et les moins jeunes grands commis de l'État, auxquels la nouvelle configuration des pouvoirs donne subitement tant d'importance. Mieux : comme ses complices du CNJA et de la future CFDT, José Bidegain a suscité l'amical intérêt du Premier ministre,

Michel Debré, exaspéré par le conservatisme étroit du patronat traditionnel et trop heureux de lui opposer un contrepoids. Au grand scandale du CNPF, le gouvernement assigne au CJP un poste au Conseil économique et social, premier pas vers sa reconnaissance officielle comme organisation autonome et représentative.

Connaissant de longue date le CJP et habitué à ses incartades, Georges Villiers ne se montre pas, au demeurant, exagérément inquiet ou irrité. « Rassurez-vous, nous vous ouvrirons largement nos portes », promet-il aux Jeunes Patrons, à la tribune de leur congrès de Deauville en 1962. « Nous nous y engouffrerons ! » réplique José Bidegain dans son discours de clôture. Le président du CJP veut obtenir du CNPF ce que le CNJA a obtenu de la FNSEA : 10 % des postes de direction et 10 % du budget. Georges Villiers se montre moins généreux : deux représentants du CJP, José Bidegain et Pierre Bruneau, sont cooptés au conseil exécutif du CNPF. Conscient de l'immense force d'inertie de l'appareil patronal, en effet beaucoup plus gérontocratique que tout autre, et sachant qu'« il n'y a rien de plus transitoire que la jeunesse » et les prises de position un peu exaltées qui lui sont associées. Georges Villiers adopte l'attitude qui sera celle de tous les présidents du CNPF : intégrer les perturbateurs, « enrichir le patronat de leur apport spécifique »… et leur souhaiter bien du plaisir. Les choses se gâtent, à l'automne 1963, avec la parution du brûlot signé par François Bloch-Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise.* Il y avait là comme l'esquisse d'une alliance entre l'administration et les contestataires patronaux qui suscite une vive émotion avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie.

Le pavé de François Bloch-Lainé

Inspecteur des Finances, président de la Caisse des dépôts et consignations, homme de confiance du général de Gaulle, François Bloch-Lainé n'est pas à proprement parler un « agité ». Son essai part du constat que l'entreprise française – et en particulier la grande entreprise – n'a guère évolué dans son « système de gouvernement » et dans ses relations professionnelles depuis le début du siècle, alors qu'elle a franchi plusieurs seuils qualitatifs. Son ambition est de remettre les horloges à l'heure, « consacrer par le droit ce qui tend à s'établir en fait[182] ».

La première « modernisation », pour parler comme les Chinois, qu'envisage François Bloch-Lainé a trait aux modalités de désignation et de contrôle du « groupe dirigeant » des grandes entreprises. Deux raisons, au moins, militent pour que ce groupe cesse d'être désigné exclusivement

par les propriétaires du capital (et soit responsable seulement devant eux). La première tient à la puissance économique et sociale que concentre désormais la grande firme. Contrôlant d'énormes capitaux, employant des dizaines de milliers de salariés, ses décisions affectent au plus haut degré la collectivité nationale : « Sa direction est comptable de son activité vis-à-vis des salariés et de la collectivité autant que vis-à-vis des actionnaires, écrit François Bloch-Lainé. Elle ne devrait donc pas tenir son mandat du seul capital et se refuser d'être contrôlée par d'autres que lui[183]. »

La seconde raison a trait au caractère désormais largement mythique de la « démocratie de la société anonyme », en raison de la diffusion du capital dans le public et de la dissociation entre pouvoir et propriété. Ce n'est plus l'assemblée générale des actionnaires qui désigne et contrôle le groupe dirigeant de la firme, par le truchement du conseil d'administration, mais le groupe dirigeant qui contrôle et désigne le conseil d'administration et l'assemblée générale, grâce aux « pouvoirs en blanc » que lui concèdent les actionnaires passifs et absentéistes. La déprivatisation capitaliste de l'entreprise a transformé en rituel vide de sens le système de dévolution du pouvoir qui prévalait au début du siècle. Loin de chercher à le ressusciter, il convient au contraire d'étendre aux grandes entreprises le type de pouvoir rationnel et démocratique qui s'impose dans la cité et se diffuse peu à peu dans toutes ses institutions. Rationnel, en substituant la compétence aux liens de consanguinité comme critère déterminant pour l'accession aux postes de direction dans l'entreprise – « la propriété n'exclut pas de la fonction, écrit François Bloch-Lainé, mais elle ne suffit plus à justifier son exercice ». Démocratique : si la grande entreprise doit être fermement gouvernée – et le pouvoir ferme ne se partage pas ! – , son gouvernement ne doit pas procéder de lui-même, encore moins de l'État, mais des trois sources affectées par son action, c'est-à-dire le personnel, les actionnaires et la collectivité nationale, représentée par le Plan.

François Bloch-Lainé n'est pas un précurseur du « socialisme autogestionnaire ». Il ne préconise nullement l'élection des dirigeants au suffrage universel, ni le droit de veto conféré aux représentants des salariés ou de l'État, mais une organisation des pouvoirs assez complexe. La grande entreprise serait considérée comme une collectivité composée de deux collèges de citoyens : les actionnaires, apporteurs de capitaux ; les salariés, apporteurs de travail. Une *commission de surveillance* rassemblerait les représentants de ces deux collèges, auxquels viendraient se joindre ceux du Plan, représentant la collectivité nationale. Le pouvoir économique serait exercé, sous le contrôle de cette commission, par un *collège de directeurs*, constitué par *cooptation contrôlée* : le groupe

dirigeant la firme pourrait, comme devant, modifier à sa guise sa composition, mais sous le contrôle de la commission de surveillance, qui exercerait un pouvoir de ratification. En cas de conflit, ses membres pourraient en appeler à une *magistrature économique* et exiger que soit retiré à tout ou partie des directeurs leur *permis de diriger*. La seconde « modernisation » que préconise François Bloch-Lainé vise à tordre définitivement le cou au vieux paternalisme, d'une part en intégrant, on l'a vu, les représentants du personnel au sein du conseil de surveillance, à parité avec ceux de l'État et des actionnaires ; d'autre part, en reconnaissant la section syndicale d'entreprise.

L'essai de François Bloch-Lainé parut à l'hiver 1963. L'auteur en avait donné la primeur aux adhérents du centre de recherches et d'études des chefs d'entreprise (CRC) – mis en place en 1953 par Georges Villiers – , qui avaient accueilli, d'après lui, son exposé « fraîchement, mais sans fureur ». Marcel Demonque, président des Ciments Lafarge et dauphin pressenti de Georges Villiers à la tête du CNPF, s'était montré même très favorable. Le livre fut également soutenu par Marcel Macaux, dirigeant de la sidérurgie et président de l'ACADI, et par José Bidegain, président du CJP. Dans un article de *Paris-Match*, Raymond Tournoux avait révélé que le général de Gaulle avait chaleureusement accusé réception de l'ouvrage et convié l'auteur « à venir en parler ». Surtout, le livre avait trouvé un public et figurait, semaine après semaine, sur la liste des *best-sellers*. Les cadres, qui ressentaient les premières atteintes de leur fameux « malaise », faisaient un succès de librairie au président de la Caisse des dépôts et consignations.

C'est plus qu'il n'en fallait pour inquiéter l'aile conservatrice du Patronat : il y avait là une conjonction entre le CJP, l'ACADI, les clubs et le pouvoir politique qui ne pouvait pas être fortuite. L'UIMM, en particulier, prit le mors aux dents. « Des brochures ont été mises en vente, signées par des plumitifs à gages. Des mises en demeure ont été adressées par des entreprises ou des fédérations puissantes à des journaux (je me souviens notamment d'*Usine nouvelle*) pour qu'ils cessent d'être indulgents à mon égard », se rappelle François Bloch-Lainé[184]. Ce qui soulevait ainsi l'ire du patronat traditionnel, c'était surtout la proposition de la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise. « C'était là la douleur exquise, le point qui faisait mal, dit l'auteur du libelle. Parce que Robert Valentini, nouveau président du CJP, l'avait publiquement défendu, José Bidegain et Pierre Bruneau se sont fait exclure du comité exécutif du CNPF. »

Toujours est-il que Pierre de Calan, camarade de promotion de François

Bloch-Lainé, inspecteur des Finances comme lui et dirigeant du CNPF, releva le gant et publia une réponse en bonne et due forme aux thèses du président de la Caisse des dépôts et consignations sous le titre *Renaissance des libertés économiques et sociales*[185]. Ce texte, qui est apparu comme la riposte du Patronat à l'offensive des réformateurs, mérite qu'on s'y arrête longuement. Il illustre en effet l'idéologie dominante, au sein du Patronat, dans la première moitié des années 60. Ses thèses inspireront la « charte libérale » que le CNPF adoptera en 1965.

Pierre de Calan, « attardé » ou « précurseur » ?

Le comte Pierre de La Lande de Calan est un bien curieux personnage. Son père, le comte Jean, hobereau assez désargenté, « cadre administratif », n'a pas épousé une riche roturière pour redorer son blason, mais Élisabeth de La Serre, jeune fille de bonne noblesse gasconne, à qui Pierre de Calan doit sans doute sa faconde. Après des études à Sainte-Croix de Neuilly, la faculté de droit de Paris, l'École libre des sciences politiques, il est reçu au concours de l'Inspection des finances, en 1936, dans la même promotion que son parfait symétrique, François Bloch-Lainé. Le 15 juin 1936, en pleine grève générale, il épouse Madeleine Lambert de Frondeville, fille d'Henri Lambert, marquis de Frondeville, président de banque et administrateur de sociétés financières, et d'Odette de Grosourdy de Saint-Pierre. Directeur du commerce de 1936 à 1940, il entre au cabinet de Jean Bichelonne, le ministre de la Production industrielle du maréchal Pétain. A la Libération, il réintègre son ancien poste dans l'administration. En 1950, il quitte la haute fonction publique (où ses perspectives d'ascension ne sont pas flamboyantes) pour prendre la direction du Syndicat général de l'industrie cotonnière française (SGICF), au titre de vice-président délégué, qu'il conservera pendant quinze ans. A ce poste, il fit beaucoup pour la modernisation de l'industrie textile française.

« Dans le milieu où m'ont situé les hasards de la naissance, celui des hobereaux bretons, explique en son langage choisi cet excellent conteur, il a toujours été admis que les seuls métiers honorables étaient ceux où l'on se ruinait au service du Roi, puis de la République – l'armée, la diplomatie, la Cour des comptes – , et que c'était déroger que s'adonner à des occupations véritablement lucratives. » C'est peut-être pourquoi Pierre de Calan, visiblement attiré par le secteur privé, s'engagea d'abord dans le mouvement patronal, avant de se résoudre à devenir lui-même chef

d'entreprise. En 1965, il quitte néanmoins le secteur cotonnier pour la mécanique lourde, comme PDG de la Société française de construction Babcock et Wilcox. PDG de Babcock-Fives (1970-1973), de Babcock-Atlantique (1968-1973), vice-président de la société Fives-Lille-Cail (1970-1973), président de Barclays Bank SA (1974-1982), administrateur de nombreuses sociétés – dont la Compagnie financière de Paribas (1968-1976) et la Société bancaire de Paris (1979-1981) – , Pierre de Calan a plutôt le profil du grand capitaliste financier que du patron de PME.

Son hobby n'est pas le PMU, mais la littérature, dont il pratique tous les genres : contes (*les Cousins vraisemblables*), théâtre (*les Écrivains*, pièce en trois actes, rédigée en collaboration avec Michel de Saint-Pierre), romans (*Côme ou le Désir de Dieu*) et, surtout, essais économiques et sociaux (une dizaine de titres). Mais cette activité littéraire, en sus de son activité professionnelle, ne suffit pas à étancher le trop-plein d'énergie de Pierre de Calan. A peine sorti du SGICF, il accepte la présidence du Syndicat patronal de la mécanique lourde (1969-1974), la vice-présidence de la Fédération des industries mécaniques et transformatrices des métaux (1972-1975), et entame une carrière au CNPF, dont il devient vice-président en 1972, après en avoir manqué de peu la présidence.

Comment cet aristocrate – on trouve trace en Bretagne d'un La Lande de Calan en 1427 – , haut fonctionnaire, administrateur de banques et PDG de l'industrie lourde, en est venu à passer pour le porte-parole très réactionnaire des petits et moyens patrons de province, voilà un paradoxe qui mérite d'être éclairé. D'autant que l'homme n'est vraiment pas une figure de proue du « patronat musclé »[186]. Son ami Léon Gingembre, qu'il a connu en captivité, lui reproche sa modération. Jacques Ehrsam, PDG de Singer et patron moderniste fondateur d'Entreprise et Progrès, lui manifeste son estime : « C'était un libéral d'avant-garde, évincé par Villiers-Huvelin, car trop en avance », affirme-t-il.

Du patronat conservateur, Pierre de Calan ne partage pas l'antisyndicalisme et le paternalisme. « Même si l'inféodation de la CGT au PC crée une difficile situation de fait, cette situation ne peut justifier, à nos yeux, aucune dérogation à la liberté syndicale, écrit-il en 1963. Nous comptons sur l'attrait et l'efficacité d'une économie libre pour dissiper les séductions du communisme. Et non sur les interdictions et les restrictions[187]. » S'il est hostile à la section syndicale d'entreprise, il se prononce pour l'accroissement du nombre de délégués du personnel dans les grandes entreprises, s'affirme favorable aux comités d'entreprise comme lieu d'information et d'échange de vues avec le personnel. « Les chefs d'entreprise qui ne s'efforcent pas de rendre vivantes les séances du

comité, *a fortiori* ceux qui considèrent comme un succès de n'avoir pas de comités chez eux, commettent une lourde erreur », écrit-il encore[188].

Un hobereau breton à la tête des cotonniers

A la tête du SGICF, de 1950 à 1965, il ne se contente pas de mettre en œuvre une stratégie de défense des cotonniers, mais élabore, en collaboration avec l'administration, un plan de restructuration et de modernisation de la branche, et s'efforce avec succès de le faire adopter par la profession. Lorsqu'en juin 1950 les dirigeants du syndicat cotonnier viennent le chercher, ils savent que la profession est à la veille d'une grave crise. La période de pénurie d'après guerre touche à sa fin. Il est révolu le temps facile où, « quand on avait du fil, on avait les tisseurs à ses pieds ; quand on avait du tissu, on avait les confectionneurs, les chemisiers à sa botte ». La concurrence intérieure, par les fibres artificielles, et internationale fait rage. Le projet d'union douanière franco-italienne a été mis en échec *in extremis*, mais l'industrie cotonnière, animateur principal de la campagne protectionniste, a pu mesurer à cette occasion la force du courant libre-échangiste et ne se fait guère d'illusion quant à l'avenir. A vrai dire, les cotonniers s'adressent à Pierre de Calan, directeur du commerce intérieur au ministère de l'Industrie et du Commerce, pour qu'il les aide à réorganiser la branche. Entré en fonctions le 16 juin 1950, celui-ci voit éclater en juillet la guerre de Corée. Le spectre de la surproduction s'éloigne pour deux ans.

Pierre de Calan profite de ce répit pour développer une offensive sur trois axes : productivité, contraction et reconversion, accoutumance à la libération des échanges. Dès janvier 1951, les premières « missions de productivité » de cotonniers débarquent aux États-Unis. En 1953, un plan de réorganisation est adopté mettant en œuvre un « programme d'assainissement structurel et de modernisation de l'équipement ». En mars, le SGICF se dote d'un service spécial de reconversion, la SERASCO (Société d'étude et de réalisation pour l'amélioration des structures de l'industrie cotonnière), visant à promouvoir la réduction du matériel excédentaire (fermeture d'usines, arrêt de métiers à tisser et broches à filer) et son remplacement par du matériel moderne à haut rendement. En juillet 1954 est mise sur pied une Caisse professionnelle d'assainissement, pour procéder aux opérations de « riblonnage » (rachat et mise à la casse du matériel arrêté), bientôt secondée dans cette tâche par une Association pour la reconversion de l'industrie cotonnière française, regroupant le

SGICF et un certain nombre de banques. Simultanément sont institués des organismes paritaires (SGICF et syndicats ouvriers, à l'exception de la CGT), tels que le Centre de productivité de l'industrie cotonnière et le Bureau intersyndical d'étude de l'industrie cotonnière, visant à associer les partenaires sociaux à l'œuvre de rénovation. La réalisation de ce plan permettra une forte hausse de la productivité globale de la branche et sera suivie d'un second plan quinquennal, prévoyant la résorption de 1200000 broches et 25000 métiers à tisser.

Cet effort de contraction et de reconversion n'atteindra pas l'ampleur attendue. « Il faut vous dire que nous n'avions qu'un pouvoir de conviction, nous ne disposions d'aucun moyen de contraindre les industriels à fusionner ou à se reconvertir, dit Pierre de Calan. Et, de ce point de vue, je me suis heurté à deux difficultés. Les patrons des Vosges étaient habités par une volonté de conserver leurs usines, un sentiment de responsabilité à l'égard du village – où ils étaient très souvent l'unique fournisseur d'emplois – , au service duquel ils manifestaient un courage désespéré, comme des gens qui gardent un château qu'ils n'ont plus les moyens d'entretenir ; ça m'amusait et me touchait beaucoup, moi qui suis issu d'une famille de hobereaux bretons. Comme Marcel Boussac lui-même, ils se sont ruinés pour maintenir leurs affaires en activité, rivés à leurs vallées. Ce n'était pas facile de leur faire admettre que le coton c'était fini et qu'il fallait se redéployer ailleurs. Et puis, seconde difficulté, ce n'était pas facile non plus d'implanter des activités nouvelles dans ces régions. Les femmes de cadres ne voulaient pas venir. A l'époque, la mode n'était pas à l'écologie, il n'y avait pas d'autoroutes ni de téléphone automatique[189]. »

La troisième grande action modernisatrice du SGICF, selon son ancien délégué général, fut la négociation d'une progressivité dans la libération des échanges, à partir du moment où il devint clair que l'ouverture des frontières était un processus irréversible, donnant à la profession le temps de s'adapter. « Nous étions confrontés au problème de la décompression du plongeur sous-marin, dit Pierre de Calan. Si elle s'effectue progressivement, il s'en sort avec un bourdonnement d'oreilles ou, pire, un saignement de nez. Mais s'il l'opère d'un seul coup, tout éclate : son cœur, son foie, ses reins… C'est dans cet esprit que le SGICF a multiplié les clauses spécifiques, modulant le traité de Rome pour le textile. Et qu'il a joué un rôle important par la suite dans la mise au point de l'accord multifibres, qui n'était au départ qu'un accord coton, organisant l'accès du Marché commun aux produits textiles offerts par les pays en voie de développement, de sorte que l'"invasion" soit graduelle et répartie sur tous

les marchés de la CEE[189] ».

Les mauvaises médecines du docteur Bloch-Lainé

La réponse de Pierre de Calan au livre de François Bloch-Lainé constitue une vibrante défense et illustration des principes du libéralisme orthodoxe. Tout d'abord, la conception traditionnelle du pouvoir patronal est fermement réaffirmée. Il n'est de bon pouvoir dans l'entreprise que celui qui procède de la propriété privée, écrit Pierre de Calan, en un temps où Henri Lepage et ses maîtres à penser californiens jouaient encore à la guerre des boutons[190]. Et cela pour deux raisons, l'une micro, l'autre macro-économique.

En premier lieu, les propriétaires – les actionnaires – sont, de toutes les parties en présence dans l'entreprise, « les derniers servis » ; ils ne touchent de dividendes que s'il y a des profits, une fois réglés les salaires, les frais financiers, les impôts, les investissements… Ils sont donc tout naturellement les plus attentifs (et les plus intéressés) au résultat global, et donc les mieux à même d'assurer la prospérité, la direction économique rationnelle de l'entreprise. Plus que des manageurs qui ne courent aucun risque et qui sont mus par des ambitions de carrière ou une volonté de puissance dont l'entreprise peut faire les frais : combien de grands groupes sont-ils entrés dans le rouge pour avoir voulu gagner quelques places dans le classement annuel de *l'Expansion ?*

En second lieu, même si cette règle générale souffre des exceptions – il est facile de dresser une liste considérable d'entreprises privées mal gérées – , leur étatisation ou son premier pas, l'autonomisation de son management, constitue un remède pire que le mal. Car l'autogestion étant un mythe, comme l'attestent les expériences de coopératives ouvrières elles-mêmes, et le pouvoir effectif étant partout et toujours exercé par des minorités, si ce ne sont plus les propriétaires-actionnaires qui le détiennent, même indirectement, ce ne pourra être que les directeurs, les bureaucrates syndicaux ou les fonctionnaires désignés par l'État. Dans les deux premiers cas, on a affaire à une féodalisation de l'entreprise, à l'usurpation du pouvoir par un appareil technocratique ou bureaucratique incontrôlé ; dans le troisième cas, à son étatisation.

Substituer la « compétence » à la « propriété » comme critère de sélection des dirigeants n'est qu'apparemment rationnel. Car rien n'est plus discutable que la compétence. Quels en sont les critères ? Les résultats économiques ? Alors la plupart des chefs d'entreprise sont

« compétents » en période d'expansion prolongée et cessent de l'être en période de stagnation… Les diplômes ? Le rang de sortie aux concours des grandes écoles ? On sait bien qu'ils sont de piètres indices de la capacité d'entreprendre et de diriger.

La cote d'amour acquise dans la République des industriels ? Il suffit d'écouter ce qui se dit sur chacun, dans cet univers bienveillant, pour comprendre qu'il y aurait peu d'élus. Qui peut décider de la « compétence », sinon les actionnaires, qui ont quelques raisons prosaïques de confier leur patrimoine aux meilleurs, de veiller à ce qu'ils demeurent tels et à les remplacer au premier fléchissement ?

Une « commission de surveillance », composée paritairement de représentants du personnel, du capital et de l'État, comme le souhaite François Bloch-Lainé ? Si elle n'est pas pure duperie, estime Pierre de Calan, cette solution ne peut déboucher que sur l'anarchie, le PDG ne pouvant satisfaire simultanément des intérêts immédiats aussi divergents. Comment les représentants du « collège salarié » assumeront-ils les licenciements, l'intensification des cadences, la baisse des salaires réels indispensables en cas de difficulté ? En réalité, conclut le délégué général du SGICF, la seule légitimité qu'on peut opposer à la propriété comme fondement du pouvoir dans l'entreprise est la légitimité politique : le PDG dirige au nom de la collectivité nationale, par délégation de l'autorité politique, devant laquelle il est responsable. Cette fusion de l'économique dans le politique a un nom : le socialisme ; et une conséquence : la bureaucratisation de l'économie et de la société. Même si les réformateurs de l'entreprise ne s'en rendent pas compte, le débouché lointain de leurs lubies est l'incorporation graduelle et cumulative des grandes entreprises à l'État, la fusion progressive des pouvoirs économique et politique, forme spécifique de la marche au socialisme en Europe occidentale. S'il est vrai que, dans les très grandes entreprises, « une petite minorité de directeurs généraux, d'administrateurs ou de cadres supérieurs » a tendance à se prendre pour les patrons et à considérer les actionnaires comme de simples apporteurs de capitaux, loin de codifier un tel « dérèglement de l'esprit », il faut « rappeler à ces dirigeants abusifs leur condition[191] ». Au lieu de se résigner à la passivité des actionnaires, il faut travailler à les réactiver, en resserrant, au besoin par la loi, les liens d'intérêt entre les actionnaires et les sociétés, en organisant l'exercice collectif des fonctions de propriété, à l'aide des banques d'affaires et des sociétés d'investissement.

La volonté de fonder sur une nouvelle base la légitimité du pouvoir patronal semble, en elle-même, une démission à Pierre de Calan, une manifestation de la honte de soi, de l'intériorisation des arguments et des

invectives de l'adversaire marxiste : « Les projets de réforme de l'entreprise que nous avons évoqués, écrit-il dans un élan où se révèle limpidement sa représentation providentialiste et aristocratique du patron, impliquent l'idée que les dirigeants d'entreprise doivent voir leur légitimité (c'est encore un mot à la mode) sanctionnée et leurs décisions approuvées, fût-ce tacitement, par ceux qu'ils ont à commander. » Il s'agit là « d'une attitude indigne de chefs qui assument leurs responsabilités sans quêter l'approbation » ; d'un aboutissement de fausses déductions qui stipulent « qu'étant responsables des salariés de l'entreprise, les chefs d'entreprise sont responsables devant ceux-ci et donc doivent leur rendre des comptes, doivent tenir leur légitimité de leur consentement ou, du moins, de l'absence de dissentiment[192] ».

Ce « matérialisme juridique » oublie « qu'on n'est pas responsable qu'à l'égard de ceux dont on dépend, sous une forme ou sous une autre. On l'est davantage encore de ceux qui dépendent de soi. Il n'y a pas que des responsabilités de mandataires ou de préposés. Il y a des responsabilités de chefs. La responsabilité des dirigeants de l'entreprise à l'égard des salariés est de celles-là ». Texte qui fleure bon le paternalisme des années 30. Comme ce leitmotiv patronal auquel Pierre de Calan sacrifie lui aussi : s'il y a une réforme urgente, ce n'est pas celle de l'entreprise, mais bien celle de l'État ; la réforme de l'entreprise s'effectue chaque jour, sans bruit ni fureur, à travers un ajustement pragmatique des relations professionnelles à l'évolution des mœurs et des aspirations des salariés. Cela, en 1965, trois ans à peine avant l'explosion de mai-juin 1968…

L'« économie concertée », vecteur du « socialisme rampant »…

En politique industrielle, l'option cohérente avec l'engagement libre-échangiste de la France est le retrait organisé de l'Etat de l'intervention économique directe, la liquidation du dirigisme mis en place sous Vichy et conservé, voire renforcé, à la Libération puis avec l'avènement de la V^{e} République. Pierre de Calan se défend d'être un archéolibéral prônant le retour à l'État-gendarme. Il admet la légitimité et la nécessité d'une intervention de l'État dans la vie économique, mais la veut régie par le principe de subsidiarité. L'État intervient directement (« fait », au lieu de « fait faire ») lorsque l'initiative privée est déficiente, et en s'efforçant de créer rapidement les conditions où cette initiative privée peut prendre son relais.

L'« économie concertée » est une bonne méthode d'information

réciproque et de confrontation des « partenaires sociaux » : patrons, État, salariés. Elle est un détestable système de gestion de l'industrie si elle prend la forme d'une codirection, d'un « concubinage » entre grandes entreprises et administration, où la seconde impose ses exigences extra-économiques aux premières, moyennant contreparties. Et où les premières tirent argument de ces ingérences pour diluer leurs responsabilités. La grande bataille des années 60, dans le prolongement de celle d'après la Libération, oppose non pas modernistes et conservateurs (quoique ce clivage existe et se superpose aux autres) – Pierre de Calan prétend être lui-même un moderniste et l'avoir prouvé à la tête du SGICF – , mais *dirigistes,* champions de l'accroissement du pouvoir économique de l'État (sous la forme de l'économie dirigée, de l'économie concertée, de l'« ardente obligation du Plan », du volontarisme industriel d'État, des nationalisations, etc.), et *libéraux,* c'est-à-dire partisans non pas d'un État minimal, mais du caractère subsidiaire de l'intervention de l'État, au nom de la nécessaire séparation des pouvoirs économique et politique, le premier revenant de droit aux entrepreneurs et à leurs mandants.

Dans cette bataille, affirme Pierre de Calan, le CNPF a un rôle déterminant à jouer. Il doit cesser d'adopter un profil bas, de prendre systématiquement le parti de la discrétion pour ne pas heurter ses partenaires de l'administration. A l'instar des syndicats ouvriers, il doit se faire le champion d'un « projet de société », se doter d'une idéologie exprimant un système de valeurs et de représentation. Aux utopies mobilisatrices du mouvement ouvrier et de la technocratie d'État élaborées et diffusées par les clubs, le patronat doit opposer la sienne propre, faute de quoi il sera défait par ses adversaires, peut-être même sans combat.

Le CNPF doit s'ériger comme héraut de la société de libre entreprise, contre l'expansion du dirigisme technocratique, du collectivisme marxiste et de la mauvaise conscience catholique. Face à de tels adversaires, il doit pouvoir opposer, s'il veut être efficace, davantage qu'un scepticisme courtois et sa force d'inertie. Il doit s'engager corps et âme dans le débat d'idées. Il lui faut une doctrine alternative : « Mes vingt ans de participation active au CNPF ont été marqués, dit Pierre de Calan, par la lutte entre un clan qui pensait que le patronat devait avoir une doctrine, une philosophie, une idéologie, et un autre – qui l'a finalement emporté – qui pensait que le CNPF devait rester pragmatique et entretenir de bonnes relations avec l'administration, les syndicats… entre un "Patronat politique" et un "Patronat administratif". Un patronat sans doctrine est nécessairement purement sur la défensive. J'ai dit depuis le début au CNPF, sans être entendu : "Mettez une sourdine à la litanie sur les charges

sociales. Exigez qu'on comptabilise leur montant sur les feuilles de paie en y inscrivant le salaire indirect à côté du salaire direct. Contestez l'emploi que l'on fait de vos impôts, plutôt que leur montant." Le CNPF a en partie provoqué la défaite de mai 1981 en ne se dotant pas d'une foi, d'une idéologie, d'un souffle[193]. »

La « charte libérale »

Cette volonté d'engager le CNPF dans la lutte idéologique, servie par l'énergie de son promoteur et par l'émotion soulevée dans la base patronale par l'offensive coordonnée des « dirigistes », débouche sur l'adoption à l'assemblée générale de janvier 1965 d'une « charte libérale » en quatorze points, visant à condenser la fameuse doctrine que l'auteur de la *Renaissance des libertés économiques et sociales* et ses amis appellent de leurs vœux. Son article premier, inséré à la demande de Paul Huvelin, président du CRC, constitue un lot de consolation pour le patronat chrétien : « L'économie doit être au service des hommes, proclame la charte doctrinale du CNPF, afin qu'ils trouvent dans l'accomplissement de leur tâche professionnelle l'élévation de leur niveau de vie, leur promotion, des possibilités d'épanouissement personnel… »

Les treize suivants sont un rappel de l'orthodoxie libérale. Liberté d'entreprendre, congruence entre la recherche de l'intérêt personnel et l'intérêt collectif ; éloge du profit, « moteur essentiel de la croissance » ; apologie de la concurrence, de la liberté des prix et des salaires, de la non-réglementation de l'embauche et du licenciement ; dénonciation du niveau atteint par les prélèvements obligatoires[194] ; refus de toute forme de partage de l'autorité dans l'entreprise… Mais, surtout, charge au clairon contre le dirigisme : « La France […] n'a pas su limiter les empiétements progressifs de l'État qui, submergé par la prolifération de ses propres interventions, n'a plus les moyens d'assurer convenablement les tâches qui lui incombent », écrivent les rédacteurs de la « charte ». Les pouvoirs publics devraient se borner à « veiller au maintien d'une saine concurrence, éclairer et faciliter les choix économiques et sociaux, sans pour autant prétendre tout prévoir et tout orienter. Il n'a ni à s'immiscer dans la gestion des entreprises privées, ni à leur opposer d'artificielles concurrences par le biais d'entreprises publiques et para-publiques[195] ».

L'accueil réservé à cette « déclaration doctrinale » dans et hors du CNPF fut mitigé. « "Tenez-vous à l'écart de cette affaire", m'a dit Marcel

Meunier, se souvient François Ceyrac. “C’est Don Quichotte contre Desmoulins[196]”. » A en croire Paul Huvelin, Yvon Chotard, Jean-Yves Eichenberger et bien d’autres, le patronat chrétien fut également très réservé, lorsqu’il ne manifesta pas ouvertement sa réprobation, comme Marcel Demonque, PDG des Ciments Lafarge et président du CRC, qui démissionna avec éclat du conseil exécutif. « Cette plongée dans le passé à laquelle s’évertue le CNPF me consterne », aurait-il déclaré en claquant la porte — et il opposa à l’opération sa force d’inertie, qui était grande. Les leaders du CJP, de leur côté, ripostèrent selon leur vieille habitude par la contre-provocation. Emboîtant le pas au Club Jean-Moulin, leur président, Robert Valentini, prit position publiquement pour la reconnaissance légale de la section syndicale d’entreprise, ce qui mit un terme provisoire, le 16 mai 1965, à la carrière de José Bidegain et de Pierre Bruneau dans les instances nationales du Patronat.

Côté pouvoirs publics, on est d’autant plus mécontent, à l’Élysée comme à Matignon, qu’on a la conviction que le CNPF enfonce à grands fracas des portes ouvertes. Les inspirateurs économiques du général de Gaulle – Jacques Rueff, Louis Armand, Georges Pompidou (Premier ministre), Jean-Maxime Lévêque (conseiller à l’Élysée), Valéry Giscard d’Estaing (ministre des Finances)… – peuvent difficilement passer pour des dirigistes incorrigibles. Le V^{e} Plan ne définit-il pas l’économie française comme « une économie de marché, orientée par le Plan », dans laquelle « la responsabilité première du développement incombe aux chefs d’entreprise[197] » ? Le Conseil des ministres n’a-t-il pas mis en place, en mars 1965, des « comités d’experts » chargés de redéfinir dans un sens libéral les modalités de l’intervention étatique ? Le Comité de développement industriel, présidé par François-Xavier Ortoli puis René Montjoie, n’a-t-il pas solennellement réhabilité la fonction du profit[198] ? Celui sur les entreprises publiques, présidé par une autre figure de proue de la technocratie moderniste, le mendésiste Simon Nora, n’a-t-il pas recommandé d’appliquer aux entreprises nationales les normes de rentabilité et les méthodes de gestion des entreprises privées du système concurrentiel[199] ? L’attitude de l’État, dans la filière informatique, n’atteste-t-elle pas une conception « subsidiaire » de son intervention ? A-t-il créé « Électronique de France » ou bien a-t-il confié aux industriels – à la CGE, à Thomson – le soin de développer la CII ? A quoi riment, dans ces conditions, les palinodies du Patronat ?

Michel Maurice-Bokanowski, ministre de l’Industrie de Georges Pompidou, convoque les dirigeants du CNPF et leur passe un savon.

Fraîchement coopté à la vice-présidence de la commission économique générale, Ambroise Roux le rassure : la « charte doctrinale » constituerait surtout un texte à fonction interne visant à donner une satisfaction toute symbolique au patronat des PME, excédé par les conséquences du plan de stabilisation de 1963-1965. L'accueil n'est pas meilleur dans les médias : les journalistes économiques indépendants interprètent la « charte » comme une manifestation incongrue d'archéolibéralisme, un chant du cygne du patronat patrimonial, inquiet de la montée en puissance des manageurs et frustré par la stratégie pompidolienne des « champions nationaux », dont il ne profite guère et qui, dans bien des cas, le menace dans son existence même. La réaction est enthousiaste, au contraire, parmi les chefs d'entreprise de PME, qui constitueront désormais dans les fédérations la base électorale de Pierre de Calan.

André Gauron se trompe probablement lorsqu'il interprète la « charte » de 1965 comme une offensive assez machiavélique de la « bourgeoisie financière » visant à démanteler, au nom de l'orthodoxie libérale, le système néo-corporatiste de solidarité et de clientèle institué entre l'administration et les professions et devenu un obstacle à la concentration du capital[200]. Contrairement à ce que croit cet ingénieux auteur, Ambroise Roux n'a joué qu'un rôle négligeable dans cette opération. Promu à la vice-présidence de la commission économique du CNPF en janvier 1965 – soit trois mois après que le texte de la « charte » eut été amendé et adopté par le bureau – , le dirigeant de la CGE l'a assumé, mais en en minimisant la signification, et ne lui a donné aucune suite lorsqu'il prit réellement les rênes de la commission économique générale. Outre le fait que la politique « des cimbales et du tambourin » n'est pas dans sa manière – « Ce qui se fait sérieusement se fait dans la discrétion », a coutume de dire cette éminence grise du CNPF – , on le voit mal prendre la tête d'une campagne tapageuse contre l'« économie concertée ». N'en est-il pas, de notoriété publique, à la fois l'un des principaux acteurs et bénéficiaires ? En réalité, c'est sous la molle autorité de son prédécesseur à la présidence de la commission économique, le pâle Emmanuel Mayolle, que le « groupe des libéraux » du CNPF – Pierre Bercot, président de Citroën, Jacques Merlin, Pierre de Calan – monta cette intéressante opération. Aussi l'initiative tourna-t-elle court. « Complices de l'État, les dirigeants des grandes entreprises ne souffraient pas qu'on lui fasse de la peine, même légère, se souvient Pierre de Calan. Quant aux cadres du CNPF et de ses fédérations, tout à la joie de la "concertation", ils ne voulaient pas de vagues. La déclaration de 1965 fut une éphémère victoire de mon point de vue. Mais émasculée et bientôt ensablée sous les réticences[201]. » Mais cette victoire,

même éphémère, remportée simultanément sur le patronat des grandes entreprises – la création de l'AGREF[202] n'est pas étrangère à ce revers – , sur le patronat progressiste et sur le patronat chrétien, atteste l'influence encore déterminante des PME au sein du CNPF en 1965.

CFDT-CNPF : l'occasion manquée

Rétrospectivement, François Ceyrac considère toute cette agitation avec un brin de commisération. « Au début des années 60, côté patronat, il ne se passait rien, se souvient-il. Le brûlot de Bloch-Lainé, les coups de gueule de José Bidegain, en réalité, ça n'avait pas grande importance. Ce n'était pas insignifiant au plan des idées, mais, quand on se permet cela, c'est qu'il n'y a pas péril en la demeure. Au début des années 60, les patrons travaillaient beaucoup. On investissait, on restructurait, on redéployait… Et quand tout va bien, les gens s'ennuient, ils s'énervent. Mais ça n'a pas grande importance[203]. » L'important, à l'époque, aux yeux du futur président du CNPF, c'est l'évolution des relations sociales. La fin de la guerre d'Algérie s'accompagne, en effet, d'une renaissance de l'activité revendicative. L'hypothèque OAS levée, les salariés, notamment ceux du secteur public, présentent à l'État-patron la note des arriérés. Le cycle de la combativité et de la mobilisation salariale entre dans une nouvelle phase ascendante qui culminera dans l'explosion généralisée de mai-juin 1968. En décembre 1962, la Régie Renault cède à la revendication de la quatrième semaine de congés payés. Le 1er mars 1963, commence la grève des mineurs. Sous-estimant la détermination des « gueules noires » et l'appui dont elles jouissent dans l'opinion publique, Georges Pompidou fait signer au général de Gaulle un ordre de réquisition. La grève durera 35 jours et s'achèvera sur une défaite du gouvernement. Des mouvements de même ampleur sont évités de justesse à l'EDF et à la SNCF, une « commission des sages », présidée par Pierre Massé, donnant satisfaction aux revendications des salariés.

A Matignon, le message est reçu. Georges Pompidou s'efforce de prévenir le retour de pareilles avanies en relançant la « concertation » entre « partenaires sociaux »… et, simultanément, en promulguant une législation antigrève qui ne sera pas plus respectée par les syndicats que ne le fut l'ordre de réquisition des mineurs. Le Premier ministre demande à Pierre Massé, commissaire général au Plan, de réunir, rue de Martignac, syndicats ouvriers et patronaux pour débattre des perspectives socio-

économiques. La « conférence des revenus », tenue en 1964, est un échec. Les partenaires sociaux se tournent le dos, alors que les problèmes s'accumulent au rythme de l'industrialisation et de l'urbanisation accélérées des Trente Glorieuses.

A la tête de la CFTC depuis le 4 juin 1961, devenue Confédération française et démocratique du travail (CFDT) en novembre 1964, Eugène Descamps cherche une issue à cette impasse qui dégagerait en même temps un espace pour le syndicalisme réformiste et modernisateur qu'il appelle de ses vœux. « Après l'échec de la conférence des revenus, raconte François Ceyrac, Eugène Descamps est venu me voir et m'a dit : "Est-ce que vous êtes capables de mener une politique avec la CFDT qui ferait pièce au sectarisme de la CGT et permettrait de l'équilibrer ?" Chose curieuse, Edmond Maire est venu me proposer la même chose en janvier 1978… En gros, Descamps me proposait l'instauration de rapports contractuels en échange d'un ensemble de concessions patronales sur les salaires, les conditions de travail, mais aussi, déjà, le pouvoir dans l'entreprise… » Eugène Descamps, à cette époque, s'efforce de susciter, avec FO et la FEN, un bloc des syndicats démocratiques susceptible d'attirer les nouvelles couches de salariés.

A l'intransigeance de la CGT qui, depuis 1947, au nom du refus de la « collaboration des classes », se cantonne dans une opposition frontale au patronat et à l'État, considérés comme un seul bloc réactionnaire, la CFTC oppose, depuis le rapport Declercq de 1959, une stratégie de la planification démocratique. Très présents rue de Martignac, ses experts ne sont pas pour rien dans les préoccupations sociales du IV^{e} Plan (1959-1963), notamment dans la priorité accordée au développement des équipements collectifs. A son congrès de 1961, le syndicat chrétien en voie de déconfessionnalisation accélérée se prononce, sous certaines conditions, en faveur de la politique des revenus, présentée par le rapporteur, René Bonety, comme un cas particulier de la planification.

Cette démarche réformiste exige, pour pouvoir s'imposer face au maximalisme de la CGT, une bonne volonté contractuelle du côté du Patronat et de l'État-patron. C'est cette disposition qu'Eugène Descamps vient tester auprès de François Ceyrac, secrétaire général de la commission sociale du CNPF, toujours présidée par Marcel Meunier.

« "Nous reconnaissons la légitimité du pouvoir patronal, la valeur de l'économie de marché", m'a dit Eugène Descamps, se souvient François Ceyrac," mais nous voulons le partage du pouvoir, la cogestion, dans les entreprises, au moyen, entre autres, de la reconnaissance de la section syndicale et, au niveau national, la négociation dans le cadre du Plan.

“C’était la grande idée de la CFDT, inspirée des syndicats scandinaves et allemands. J’ai poussé assez loin les négociations préliminaires : on a tenu au moins sept ou huit réunions. Et puis j’en ai référé aux dirigeants du CNPF et à ceux de l’UIMM. Ils m’ont dit : “Non, pas question ! Ça ne vaut pas le coup. Trop dangereux. Partenaires non fiables. Vous allez à l’aventure.” Meunier était contre. Les neuf dixièmes du bureau étaient contre. Ils disaient : “Mais pourquoi vous embarquez-vous dans cette galère ? C’est gratuit. Il ne se passe rien, on travaille, l’inflation est jugulée, il n’y a pas de problème. Et vous, vous voulez faire une politique sociale aventureuse ! C’est de la folie ! Et puis, ces chrétiens, ce sont des emmerdeurs, des idéologues. D’ailleurs, avec le Général, la CGT se tiendra à carreau.” »

François Ceyrac, déçu, transmet cette fin de non-recevoir à son interlocuteur. « “Alors c’est non ?” m’a dit Descamps, se souvient l’ex-bras droit de Marcel Meunier. “Eh bien, je vais faire un accord d’unité d’action avec la CGT. Si le Patronat ne veut pas comprendre certaines aspirations nouvelles, je n’ai pas d’autre solution[204]”. » Les organisations de masse – surtout syndicales – ont horreur du vide. La voie de la négociation contractuelle étant bouchée faute d’interlocuteurs en cette ère de « portes closes », reste celle de la « lutte des classes ». « J’avais été très loin dans cette affaire, déclare François Ceyrac. Et j’y avais mis beaucoup de cœur. J’ai ressenti cet échec comme une occasion manquée. L’opération n’aurait peut-être pas réussi. Il est vrai que la coopération des troupes de Bergeron et de Descamps n’allait pas de soi. Mais cela aurait valu la peine d’essayer… »

Quoi qu’il en soit, cet épisode en dit long sur la lucidité et les dispositions sociales du CNPF au milieu des années 60. Le sentiment prévaut, avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie, que la CGT est durablement hors de combat et que les autres syndicats sont inconsistants. Une augmentation modérée et régulière des salaires réels devrait suffire à assurer la paix sociale. Le CNPF repousse les demandes réitérées de négociations contractuelles au niveau interprofessionnel national que multiplient la CGT et la CFDT, manifestations à l’appui (15 mars 1966). Il faut reconnaître qu’après un aussi long temps de vide contractuel les esprits ne présentent plus toujours la sérénité requise. François Ceyrac raconte souvent cette « réunion exploratoire » au sommet, tenue au siège du CNPF le 2 juillet 1967, au sujet d’une éventuelle amélioration des régimes de retraite complémentaire. Le CNPF a convoqué cette réunion précisément pour répondre, sur un terrain qui relève de sa compétence statutaire par sa nature interprofessionnelle, à la demande syndicale d’ouverture des

négociations au sommet.

« Cela a été un désastre, se souvient François Ceyrac, et pas de notre fait. Par courtoisie et sens de l'hospitalité, nous avions disposé des blocs de papier et des paquets de cigarettes à la place de chaque délégué. Nous avions aussi invité toutes les centrales réputées représentatives, c'est-à-dire aussi bien la CFTC maintenue que la CFDT, ne voulant pas nous ingérer dans leur conflit, qui se réglait au demeurant devant les tribunaux. La réunion n'a pas fait long feu : manifestement furieux de rencontrer autour de la table de négociation ses ex-camarades, Eugène Descamps a fait un esclandre. Il s'en est pris d'abord aux paquets de cigarettes posés devant lui : "On ne fume pas de cigarettes capitalistes s'est-il écrié en repoussant le paquet à l'autre bout de la table !… Après quelques secondes de flottement, les délégués des autres confédérations, ne voulant pas être en reste, en ont fait autant." Ça ne présage rien de bon ai-je chuchoté au père Meunier. "Qui sont ceux-là ?" a tonné alors Laurent Lucas, un autre délégué cédétiste, en pointant un index assassin sur les malheureux gars de la CFTC. "Ce sont les représentants de la CFTC", a répondu Meunier, qui s'amusait beaucoup. "La CFTC ? Nous ne connaissons pas !"a rétorqué Lucas. "Nous, nous les connaissons. Ils sont représentatifs !" a répondu Meunier, au comble de la jubilation. "Dans ces conditions, nous quittons la séance", s'est écrié Eugène Descamps ! Et la délégation CFDT, très digne, a quitté la salle, bientôt suivie par celle de la CGT. Ainsi prit fin la première réunion interprofessionnelle nationale convoquée depuis 1947. Celle de décembre 1958 se déroulait sans la CGT. La lettre de Georges Pompidou est arrivée le mois suivant, nous permettant de relancer nos partenaires sociaux[205]. »

Manifestement, la « société bloquée » se porte bien. Ses « communautés délinquantes » étant plus à même de se défier que de contracter, une fois de plus le « surveillant général » va donner du sifflet.

Rajeunissement des cadres

En juin 1966, vingt ans jour pour jour après sa cooptation à la tête du CNPF, le président Georges Villiers passe la main. Même des hommes aussi critiques que José Bidegain rendent hommage aujourd'hui au travail de préparation des esprits à l'ouverture des frontières qu'il a assumé courageusement pendant la première partie de son magistère. « Il était acquis à l'idée du Marché commun et a eu le mérite de ramer à contre-courant de l'opinion patronale, reconnaît-il. Je l'ai vu haranguer des

assemblées patronales de province très hostiles et leur expliquer pourquoi on devait sauter le pas[206]. » La seconde partie de son mandat, celle qui commence avec le retour aux affaires du général de Gaulle, est beaucoup plus contestée. On lui reproche, en particulier, de s'être totalement déchargé du social sur Marcel Meunier, qui n'en avait pas une conception très futuriste.

Au terme des vingt ans de présidence de Georges Villiers, le CNPF reste pour l'essentiel un groupe de pression conservateur, sans rayonnement ni autorité, coiffant des fédérations de branche qui lui tiennent la dragée haute. L'affaire de la « charte libérale » atteste qu'il s'est montré incapable de renouveler son idéologie. La fin de non-recevoir opposée à Eugène Descamps illustre ses piètres capacités d'initiative stratégique. Au total, c'est dans la résistance aux réformes gaullistes inspirées du mythe de l'association capital-travail – lois sur l'investissement des salariés, amendement Wallon… – que le palmarès du CNPF est le meilleur. Encore fut-il aidé par la présence providentielle de Georges Pompidou à Matignon. A l'actif de Georges Villiers, il faut souligner toutefois qu'il est pleinement conscient de ces carences et de la nécessité d'un *aggiornamento* du mouvement patronal. Tel est le sens, on l'a vu, de la création du CRC. Faute d'avoir su ou pu le mener à bien lui-même, il va, avant de se retirer, placer aux postes de commande les hommes qu'il croit capables de s'acquitter de cette tâche, et qui – mai 1968 aidant ! – le seront.

Paul Huvelin, X-Mines, ancien résistant, PDG de Kléber-Colombes depuis 1959, après un long détour par la sidérurgie puis l'industrie électrique, président du CRC depuis 1963, particulièrement porté sur la « philosophie de l'entreprise[207] », est finalement préféré, comme successeur, au terne Emmanuel Mayolle, barré par l'UIMM. Georges Villiers avait d'abord songé, on l'a dit, à un autre animateur du CRC, Marcel Demonque, le très social PDG des Ciments Lafarge, qui avait démissionné du conseil exécutif du CNPF après la publication de la « charte libérale ». Mais celui-ci avait décliné poliment… Tandis que Paul Huvelin accède, à soixante-quatre ans, à la tête du CNPF, Ambroise Roux, directeur général de la CGE, recommandé par Henri Lafond, succède à Emmanuel Mayolle à la tête de la commission économique, et François Ceyrac s'apprête à prendre, en décembre 1967, la relève de Marcel Meunier à la présidence de la commission sociale. En 1966, il est nommé PDG de SYAM et Dreyfus, une filiale du groupe Carnaud, afin d'être éligible à la direction d'une grande commission du CNPF, ce à quoi ne saurait prétendre un simple « fonctionnaire » patronal.

A peine nommé, Ambroise Roux renouvelle radicalement la composition de la commission économique générale. Il y intègre une majorité de chefs d'entreprise en exercice, « hommes de grand talent et de haute responsabilité », et ne conserve que quelques rares présidents de fédération. Sous sa houlette, la commission économique devient une instance essentielle du CNPF, son véritable centre directeur, disent les mauvaises langues. Pendant une dizaine d'années, elle va proposer des solutions plus ou moins judicieuses au gouvernement, qui en adoptera beaucoup. Les ordonnances sur l'intéressement et la participation, par exemple, sont préparées conjointement par l'administration et le CNPF, représenté par Paul Huvelin et Ambroise Roux[208]. Interrogé, au lendemain de son élection, sur l'éventualité d'une reprise du « dialogue social », Paul Huvelin l'a exclu pour le proche avenir en répondant : « Si je dis oui, je déjuge les gens qui m'ont élu et dont je reste solidaire. Si je dis non, je bloque l'avenir[209]. »

Le déblocage de la situation viendra en fait de Georges Pompidou. Alerté par la montée de l'agitation sociale – la courbe des jours chômés pour fait de grève accuse une pente fortement ascendante en 1966 – et par les formes nouvelles que prennent les conflits – à Mulhouse, à Besançon, à Redon, à Caen, à Bordeaux, les grèves se prolongent en manifestations et s'achèvent en batailles rangées – , le Premier ministre cherche à rassembler les partenaires sociaux autour du tapis vert afin de désamorcer la spirale de l'affrontement. D'autant que la majorité vient de subir un sérieux revers électoral aux élections législatives de 1967. Le 3 août 1967, Georges Pompidou adresse à toutes les confédérations patronales (CNPF, CGPME) et salariales (CGT, CFDT, CFTC, FO, CGC) une lettre les invitant à entreprendre des négociations sur cinq dossiers précis intéressant l'emploi : relèvement des allocations servies aux chômeurs par les ASSEDIC pendant une période de trois mois ; création de commissions paritaires de l'emploi « chargées de suivre les problèmes posés par les changements de structure dans la profession et, en particulier, les concentrations d'entreprises » ; institution d'un délai d'information du comité d'entreprise en cas de licenciement collectif ; mesures particulières aux cas de fusion ou de concentration d'entreprises ; indemnisation complémentaire du chômage partiel.

Paul Huvelin est président du CNPF depuis un an : « Dire que j'ai mesuré immédiatement toute la portée de la lettre de Georges Pompidou serait forcer la vérité, déclare-t-il aujourd'hui. Mais j'ai senti qu'elle allait nous sortir de l'impasse sur le terrain du dialogue social. » En octobre 1967, le CNPF reçoit successivement les cinq organisations syndicales

ouvrières. « Nous n'avions pas reçu officiellement en tête à tête la CGT depuis 1947[210]. » Le CNPF se déclare d'accord pour négocier le cinquième point de la lettre de Georges Pompidou – l'indemnisation complémentaire du chômage partiel – , considérant le premier point comme réglé (en juillet 1967, les allocations chômage durant les trois premiers mois avaient été relevées de 35 à 40 % du salaire) et les trois suivants comme relevant de la compétence des branches professionnelles. Les négociations sont menées tambour battant par François Ceyrac. Le 21 février 1968, un accord est signé avec tous les syndicats.

Le CNPF insiste beaucoup sur cette date pour prouver que, « contrairement à la légende », ce n'est pas mai 1968 qui a institué la politique contractuelle en France : c'est à l'automne 1967 que les partenaires sociaux – pour la première fois au complet depuis la « conférence du Palais-Royal de 1947 » – se sont retrouvés autour du tapis vert pour réfléchir ensemble à une politique active de l'emploi. Les dirigeants du CNPF oublient un peu vite que l'initiative en revient au gouvernement de Georges Pompidou – et, à vrai dire, surtout à son conseiller social, Édouard Balladur. Et qu'il s'est trouvé en son sein, à l'époque, nombre de présidents de fédération pour vitupérer contre cette nouvelle poussée dirigiste. « Georges Pompidou avait senti qu'il manquait à la France une scène sociale nationale, dit François Ceyrac. Le théâtre social, ça fait partie de la vie d'un peuple. On avait connu dix ans d'effort, de développement économique rapide, mais dans une certaine atonie sociale. Tout ce temps sans théâtre social, se disait Pompidou, c'est anormalement long. Il a envoyé cette lettre du 3 août 1967 aux "partenaires" pour ouvrir ce théâtre et commencer immédiatement les représentations. » Mais il était déjà bien tard… A Nanterre, à la Sorbonne, les étudiants répétaient un tout autre programme. »

DEUXIÈME PARTIE

L’AGGIORNAMENTO DU CNPF

CHAPITRE VIII

Le Mai du patronat

Le CNPF n’a pas vu venir la grève générale de mai-juin 1968. A sa décharge, il faut bien dire qu’il n’était pas le seul : deux mois après la signature de l’accord interconfédéral du 21 février 1968 sur l’indemnisation complémentaire du chômage partiel, les partenaires sociaux se retrouvent pour programmer la suite des négociations. « J’avais une petite hernie qui m’empêchait de jouer au tennis, raconte François Ceyrac. Alors j’ai dit à mes interlocuteurs : “Est-ce que vous pensez que le printemps sera calme ? Est-ce que vous voyez venir quelque chose en mai ?” Bergeron et Krasucki m’ont assuré un mois de mai tout à fait paisible. “Allez vous faire opérer, m’ont-ils dit, il ne se passera rien. On se reverra en septembre.” J’en porte témoignage devant l’histoire : les gens les mieux à l’écoute des milieux ouvriers n’avaient pas la moindre conscience de ce qui se préparait[211]. » Le 9 mai, comme convenu, le président de la commission sociale du CNPF entre en clinique.

En direct de la rue Gay-Lussac

François Ceyrac « suit » la nuit des barricades à la radio, un peu par hasard. On doit l’opérer le samedi 11 mai au matin, et il ne trouve pas le sommeil. Il branche son transistor dans la pénombre : « Et alors, j’ai entendu des gueulantes épouvantables, se souvient-il. C’était le Quartier latin ! »… Un monôme d’étudiants qui ridiculise le pouvoir réputé fort du général de Gaulle, c’est navrant, mais le patronat n’est pas en cause. Mieux, son président peut se prévaloir d’avoir tiré par deux fois la sonnette d’alarme. En avril 1968, Paul Huvelin, dont les petits-enfants étaient à Nanterre, comme un grand nombre de rejetons de l’ouest parisien, avait traîné François Ceyrac chez Alain Peyrefitte, ministre de l’Éducation nationale, pour lui faire part de l’inquiétude du patronat devant le malaise

étudiant : « Huvelin, qui avait le goût de la parole et de l'amplification, raconte l'ex-président de la commission sociale du CNPF, a parlé d'un seul jet pendant trente minutes. En face de lui, un ministre, les paupières mi-closes, hiératique comme un sphinx. "Vous m'avez dit des choses intéressantes, a laissé tomber Alain Peyrefitte, quand Huvelin eut fini. Au revoir, cher ami, j'y réfléchirai…" C'est tout ce qu'on a pu en tirer[212]. » En janvier, déjà, le président du CNPF avait alerté Michel Debré, ministre de l'Économie et des Finances, sur la montée du chômage des jeunes et plaidé la relance de l'investissement.

Mais très vite le centre de gravité du mouvement se déplace des universités vers les entreprises. De son lit d'hôpital, le président de la commission sociale du CNPF assiste, atterré, à la généralisation spontanée de la grève : 70000 grévistes le 16 mai au soir ; 300000 le 17 à 15 heures ; 600000 le même jour à 22 heures ; 2 millions le samedi 18 ; 6 millions le lundi 20 au matin ; 9 à 10 millions le 24[213]… Et quelle grève ! Les usines sont occupées, comme en 1936, et dans bien des ateliers, à l'instar des étudiants de la Sorbonne, les salariés refont le monde ! Le samedi 18 mai, Georges Séguy, secrétaire général de la CGT, répond aux questions des auditeurs d'Europe n° 1. Cloué sur son lit de douleur, François Ceyrac entend, abasourdi, ce dialogue insolite :

« Allô, monsieur Séguy ? Ici M. Duvauchel, directeur de Sud-Aviation à Nantes…

– Bonjour monsieur.

– Bonjour monsieur le secrétaire général. Je voudrais savoir ce que vous pensez du fait que je sois détenu, retenu plutôt, depuis plus de quatre jours à l'usine de Sud-Aviation de Nantes avec une vingtaine de cadres ?

– Vous n'avez pas été l'objet de sévices ?

– Je n'ai pas été, effectivement, l'objet de sévices.

– Êtes-vous nourri ?

– Oui. On nous apporte des sandwiches…

– Mais, puisque vous avez pu m'appeler, vous disposez librement du téléphone. Vous n'êtes pas coupé du monde[214]… »

M. Duvauchel, séquestré le 14 mai – et libéré le 29 – est la première victime d'une nouvelle forme d'action appelée à une grande carrière au début des années 70… Dès le mardi 15, c'est au tour de M. Lechatellier, directeur de Renault-Cléon, d'être « retenu ».

Les patrons ne sont pas bavards sur cette période. De la grève dans leurs propres usines, ils parlent avec une sorte de pudeur, comme s'ils voulaient en minimiser la portée : « Oui, on était occupés. Un tel était séquestré. Pas longtemps, notez bien. En gros, ça ne se passait pas trop mal… » Mais, sur

le moment, ils ont vécu les « événements » comme un violent traumatisme.

La grand-peur du patronat

Ce traumatisme né de la « contestation » dans les entreprises est décuplé dans la semaine du 25 au 30 mai, lorsque le général de Gaulle manifeste des signes évidents de lassitude. Le spectre du chaos, prologue à la prise du pouvoir par les « collectivistes », hante au cours de ces journées la France patronale. Le lundi 27 mai, Pierre Mendès France assiste, silencieux mais éloquent, au grand happening gauchiste du stade Charléty. Le mardi, François Mitterrand pose sa candidature à l'Élysée au cours d'une conférence de presse. Le mercredi 29, la CGT manifeste seule, en plein cœur de Paris, de la Bastille à la gare Saint-Lazare. Au ministère de l'Intérieur, à l'Hôtel Matignon, on craint une action armée. Selon les Renseignements généraux, la CGT contrôlerait les entrepôts, fort bien assortis, d'une importante manufacture d'armes de Normandie. A la fin de son défilé, ses militants s'empareraient de bâtiments publics et d'abord de l'Hôtel de Ville. En conséquence, Christian Foucher, ministre de l'Intérieur, et Pierre Somveille, membre du cabinet du Premier ministre, recommandent chaudement au préfet de Paris de « faire appel aux parachutistes ». Sceptique mais discipliné, Maurice Grimaud prend contact avec le général Fourquet, chef d'état-major des armées[215]…

Sur la psychose de révolution communiste, qui se répand comme une traînée de poudre au cours des trois journées de cauchemar qui séparent le « rejet du constat de Grenelle », le lundi 27 mai à l'aube, du discours du général de Gaulle, le jeudi 30 mai à 18 heures, tout a été dit : « Le spectacle de tant d'hommes chargés de responsabilités, désormais réduits à eux-mêmes, de ces élites vacillantes était fascinant, se souvient Édouard Balladur, alors conseiller à Matignon. Les masques tombés, on les voyait dans leur vérité, débarrassés du souvenir de leur passé, du prestige de leurs fonctions, de l'éclat des honneurs dont ils étaient revêtus[216]. »

« J'ai reçu dans ma clinique, raconte de son côté François Ceyrac, le ban et l'arrière-ban du Patronat, qui venait m'informer de ce qui se passait : les émeutes étudiantes, les occupations d'usines, le gouvernement qui s'effondrait… J'ai pris 90 pages de notes, qui m'inspirent quand je les relis un grand relativisme sur la nature humaine. Qu'est-ce qu'il s'est dit comme sottises à cette époque ! Les gens étaient affolés[217]. » Aussi curieux que cela puisse paraître – et *a fortiori* avec le recul – , pendant

trois longs jours, une fraction importante du patronat a sérieusement cru au scénario de la prise du pouvoir par le Parti communiste, par CGT interposée, et sous le couvert provisoire d'un gouvernement Mitterrand ou Mendès[218]. « A partir du 20 mai, note Pierre Viansson-Ponté, les routes qui conduisent de Paris à la frontière suisse n'ont jamais été aussi encombrées, même pour la "la pointe" des sports d'hiver, à Noël ; et, dans les banques de Genève, Lausanne et Berne, les Français font la queue pour louer des coffres et ouvrir des comptes[219]. »

Conformément à sa tradition, et sans doute aussi à la sagesse stratégique, le Patronat réagit au déferlement de la grève par l'ancestrale tactique de l'édredon. Durant toute la phase ascendante du mouvement jusqu'au 25-26 mai, il fait le dos rond sous l'averse et s'en remet aux pouvoirs publics. Les fédérations patronales s'abstiennent soigneusement d'exiger l'évacuation des usines et la libération de leurs directeurs au nom de la liberté du travail. Le président du CNPF attend près de quinze jours pour intervenir à la télévision. Sa prestation sera peu appréciée, au demeurant, par le patronat profond[220]. Ce silence et cet effacement contrastent avec le déferlement de discours anticapitalistes qui se donnent libre cours dans la rue, les campus, les usines et sur les ondes. Aussi le CNPF s'empresse-t-il de donner son accord lorsque le 20 mai Georges Pompidou, après quelques sondages préalables, propose aux partenaires sociaux une conférence tripartite.

Le constat de Grenelle

Les négociations s'ouvrent donc le samedi 25 mai, au ministère des Affaires sociales, 127, rue de Grenelle. La délégation patronale est curieusement composée : n'y figurent ni le président en titre de la commission sociale, Marcel Meunier, déjà quelque peu retiré des affaires ; ni son vice-président et dirigeant effectif, François Ceyrac, toujours cloué à son lit d'hôpital (et remplacé auprès de Paul Huvelin par Jean Neidinger, secrétaire général de la commission sociale) ; ni le président de la commission économique générale, Ambroise Roux, pourtant réputé redoutable négociateur[221]. Comment s'explique cette absence du directeur général de la CGE aux négociations de Grenelle, alors que de moindres seigneurs ont été requis ? « Parce qu'il sentait que c'était une affaire où l'on ne pouvait recevoir que des pommes cuites, répond l'un de ceux-là, et où un homme sage et avisé devait laisser aux autres l'honneur de servir de

cible. » Tout au long de cette conférence tripartite, Georges Pompidou contrôle fermement les opérations, jouant des rivalités entre confédérations ouvrières et soucieux, avant tout, de l'accord de la CGT.

D'entrée de jeu, Georges Séguy demande que le SMIG soit porté de 2,22 à 3 francs l'heure, soit une augmentation de 35 %… Dans les couloirs, aux portes mêmes de la salle de réunion, des dirigeants de fédérations patronales agrippent Jean-Philippe Lecat : « Pas plus de 10 % ! Au-delà, les entreprises ne pourraient le supporter. Ce serait la catastrophe, dites-le au Premier ministre. » « Ils avaient oublié de convaincre leur propre chef de file, de l'autre côté de la porte », note laconiquement Edouard Balladur, principal négociateur des accords de Grenelle au côté de Georges Pompidou[222]. A la surprise générale, en effet, Paul Huvelin acquiesce presque immédiatement à la demande de la CGT sans même tenter un marchandage. Le plus surpris de tous est sans doute Jacques Chirac, qui, sous le nom de code de « Walter », avait négocié au préalable, non sans mal, un compromis à 2,70 francs[223]. Passablement étonné est aussi le Premier ministre, qui se souvient des clameurs patronales, en janvier 1968, lorsque le SMIG avait été relevé de 3 %. « Il se pencha vers moi, se souvient Édouard Balladur.

"Vous le saviez ? – Non, je ne m'en doutais pas. – Bon ! En tout cas, il ne faut pas continuer à ce rythme, nous ne sommes qu'au début. Inutile d'aller trop vite[224]." »

Pour les salaires, la CGT demande 15 % d'augmentation, le CNPF consent 5 % ; Eugène Descamps coupe la poire en deux, 10 % en deux temps : 7 % au 1er juin et 3 % au 1er octobre. Le principe de la réduction de la semaine de travail d'une demi-heure, d'ici à 1970, est acquis[225]. En revanche, le Premier ministre s'oppose toute la nuit du dimanche 26 au lundi 27 mai aux exigences cégétistes d'abrogation des ordonnances de 1967 sur la Sécurité sociale, d'institution d'une échelle mobile des salaires et du paiement des jours de grève[226]. L'annonce à 2 heures du matin de la manifestation de Charléty, organisée par l'UNEF, le PSU et les « groupuscules », avec la participation de Pierre Mendès France et de la CFDT, fait planer de nouveau le spectre du débordement à gauche et incite Georges Séguy à conclure rapidement[227]. Arrive enfin sur le tapis le clou de la négociation : la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise, mise en avant avec insistance par la CFDT. Lors de l'interruption de séance, dimanche 26 mai, entre 4 heures du matin et 16 heures l'après-midi, Georges Pompidou a reçu successivement en tête à tête Georges Séguy, André Bergeron et Eugène Descamps, cherchant à s'entendre avec

chacun sur les concessions qui leur tenaient respectivement le plus à cœur. A Descamps, il avait promis l'extension du droit syndical. « Notre conversation a duré cinq à dix minutes, raconte Eugène Descamps. D'entrée, il a déclaré : "Vous demandez le droit syndical dans l'entreprise. Les communistes ont des cellules dans les usines ; donc, pour eux, il n'est pas important que le syndicat soit reconnu dans l'entreprise. FO, ça n'existe pas dans les entreprises privées ; vous êtes le seul que ça intéresse vraiment. Eh bien, écoutez, pour qu'on en finisse, et pour reprendre le travail demain matin, je vous accorde le droit syndical[228]." »

Cette concession majeure accordée, restait à la faire accepter au Patronat, ce qui impliquait au moins quelques accommodements. Le gouvernement s'était engagé à déposer un projet de loi devant l'Assemblée nationale. Encore fallait-il que les partenaires sociaux, et en premier lieu le CNPF et la CGPME, pour qui il s'agissait là d'une question fort sensible, s'accordent sur ses grandes lignes. A cette fin, François Ceyrac fut tiré finalement de sa clinique. « Je me suis traîné jusqu'à la table des négociations, le dimanche 26 à 11 heures du matin. J'en suis sorti à demi comateux à 11 heures du soir, se souvient François Ceyrac, parce qu'il y avait une négociation tout à fait coton sur la section syndicale d'entreprise et qu'il n'y avait personne pour porter le chapeau. On m'a expliqué que j'étais le seul qui connaissait convenablement le problème. Et c'est vrai que je le connaissais, mais c'est vrai aussi que c'était un sacré bâton merdeux que ce problème-là. »

Mis noir sur blanc le lundi 27 mai à l'aube par Édouard Balladur, le « constat de Grenelle » est conspué à 8 heures chez Renault[229]… et ovationné à 11 heures par un comité exécutif élargi du CNPF. A peine les acclamations patronales se sont-elles tues que Paul Huvelin apprend que la CGT remet tout en cause et veut négocier un nouveau protocole. La France entre dans les trois folles journées de vacance du pouvoir qui culminent avec la « disparition » du général de Gaulle. Téléphonant à 10 heures à Georges Pompidou, Édouard Balladur s'entend déclarer par le Premier ministre : « C'est cuit, n'en doutez pas. La CGT s'est fait avoir, car je suis certain qu'elle voulait en sortir[230]. »

Le Patronat va-t-il, à son tour, dénoncer le constat de Grenelle ou, du moins, « constater » sa désintégration ? C'est alors que Paul Huvelin prend la décision dont, rétrospectivement, il est le plus fier : se concertant avec Marcel Meunier, Ambroise Roux, François Ceyrac, il plaide l'approbation unilatérale des propositions avancées dans le constat. « De mes contacts avec les chefs d'entreprise de province, le "patronat profond", je tirais deux conclusions, se souvient Paul Huvelin. Premièrement, en adoptant

une attitude positive et courageuse, on était sur un courant porteur, car les Français étaient fatigués des désordres et souhaitaient désormais qu'on en finisse. Deuxièmement, pour en finir, les patrons appliqueraient les mesures proposées comme un seul homme. » Ce que Paul Huvelin ne dit pas, c'est qu'il sait parfaitement que Séguy a été débordé chez Renault, le matin, et que la CGT souhaite réellement un accord qui permettrait la reprise du travail. Le recul de Séguy n'est pas une manœuvre en vue d'une surenchère, mais un retrait tactique face à une base provisoirement surchauffée. En s'engageant à appliquer unilatéralement les accords, en n'exploitant pas les difficultés de la CGT pour engager une partie de bras de fer avec elle afin d'obtenir un « protocole » meilleur pour le patronat, le CNPF sauve la mise à l'appareil confédéral. Avant même le 1er juin commencent les négociations post-Grenelle.

Les interprétations patronales

Cette contagion de la révolte étudiante au monde du travail, sans exemple dans les pays industrialisés, sauf sous une forme plus étalée et donc moins spectaculaire en Italie, « interpelle » fortement les chefs d'entreprise. « Comment une grève d'étudiants a pu donner naissance à un grand mouvement revendicatif ? J'avoue que je ne me l'explique toujours pas, dit François Ceyrac. Il y a là un phénomène obscur[231]. » Et Ambroise Roux, en écho : « On ne fera jamais toute la lumière sur les événements de 68. Pompidou non plus n'a rien vu venir. La France s'est défoulée. Que voulez-vous, sous le Général, l'atmosphère n'était pas très démocratique. C'était un peu un pensionnat de curés… Alors, quand le pion a été mis en échec par les potaches, tout le monde s'est déchaîné. » Le président de la CGE retrouve là les accents des sociologues américains des années 50 : face à l'État – maître d'école – , les Français se constituent en « communautés délinquantes », sur le modèle traditionnel des « groupes de chahut ». « Il est vrai que les patrons avaient été un peu justes sur les augmentations de salaire, reconnaît le PDG de la CGE. Mais, au fond, ce n'était pas le problème. Il a soufflé un vent de folie. On entendait tout et n'importe quoi. Souvenez-vous : "Le football aux footballeurs" ![232] »

Paul Huvelin fait remarquer que les semaines héroïques de 1936 et de 1968 coïncident à vingt-quatre heures près. N'est-ce pas l'indication que les facteurs saisonniers, climatico-politiques ne sont pas étrangers à l'affaire ? Mais le président du CNPF en exercice au cours des événements

ne se contente heureusement pas de cette explication. Si, contrairement à ce qui s'est passé dans les autres pays industrialisés, la révolte étudiante en France s'est étendue à la classe ouvrière, explique le PDG de Kléber-Colombes, c'est qu'existait parmi les salariés un corps éminemment conducteur, en la personne des smigards. REXECO, l'institut d'étude et de prospective du CNPF, créé et dirigé par Paul Huvelin, a établi que le pouvoir d'achat de cette catégorie de salariés était resté stagnant depuis 1955, alors que celui des ouvriers qualifiés augmentait sensiblement, et plus encore celui des cadres de tous niveaux. Si l'on ajoute que de nombreux smigards sont, de surcroît, des jeunes, on comprend que le ras-le-bol étudiant ait trouvé en eux un agent réceptif et propagateur.

Malheureusement pour la démonstration du président Huvelin, s'il est vrai que le SMIG accuse un retard de plus de 40 % sur la hausse moyenne des salaires depuis 1955, il n'en reste pas moins que seulement 250000 salariés (1,4 %) sont payés au SMIG en 1968. Ils ne seront encore que 2 millions (12,5 %) après le relèvement de 35 % accordé à Grenelle. Ces chiffres expliquent d'ailleurs en partie la facilité avec laquelle les concessions patronales ont été obtenues[233]. Mais quelles que soient les « explications » que les chefs d'entreprise retiennent pour exorciser l'événement, dans leur for intérieur, ils ne peuvent éluder la question de leur propre part de responsabilité. Si en France, et en France seulement, « l'étincelle a mis le feu à la plaine », comme aiment à le répéter les étudiants « maos », c'est sans doute qu'on y avait laissé s'accumuler trop de matières inflammables.

Les débats des années 1962-1965 – sur le niveau des salaires, la reconnaissance du fait syndical, la réforme de l'entreprise – prennent un relief nouveau à la lumière des « événements ». Elles acquièrent soudain un sens amèrement prophétique, les imprécations de José Bidegain au congrès CJP de Deauville en juin 1962 : « Nous sommes les derniers réformistes. Après nous, si nous échouons, viendront les révolutionnaires… Notre dernière chance est de transmettre à ceux qui nous suivront une société plus viable que celle dont nous avons hérité[234]. » L'idée s'impose, même chez les plus conservateurs, qu'on a peut-être un peu trop serré les freins et tiré sur la corde.

1936-1968

On ne peut qu'être frappé par la différence des réactions patronales aux événements de juin 1936 et de mai-juin 1968. Les grèves du Front

populaire provoquent un durcissement réactionnaire du patronat français, dont le centre de gravité politique se déplace loin à droite, et nourrissent un fort et insistant désir de revanche sur les « salopards en casquette ». Le président de la CGPF, le libéral René-P. Duchemin, est démissionné pour avoir signé les accords Matignon et remplacé par le journaliste Claude-Joseph Gignoux, champion du corporatisme autoritaire. D'où l'adhésion enthousiaste de larges secteurs du patronat à la « Révolution nationale » du maréchal Pétain.

Prétendre que les grèves de 68 n'ont engendré ni ressentiment ni volonté de revanche serait angélique. Mais le mouvement se traduit surtout par une « crise de conscience » patronale, une remise en cause du patronat par lui-même, accompagnée d'une volonté de prévenir la réédition de pareils désordres, en adaptant la fonction patronale à l'évolution des mœurs. En un mot, par une attitude positive et non purement « ressentimentale ». Question de contexte sans doute : en 1936, la victoire du Front populaire et les grèves de juin surviennent lorsque « minuit sonne dans le siècle ». Les socialistes dominent le gouvernement, le monde occidental traverse la Grande Dépression, l'Europe se couvre de dictatures et marche à la guerre…

En 1968, le général de Gaulle et Georges Pompidou sont aux commandes de l'État, les pays industrialisés connaissent une expansion sans précédent et, apparemment, sans terme assigné, la « coexistence pacifique » et même la « détente » battent leur plein. La société est « contestée », mais pas vraiment menacée, et il y a suffisamment de « grain à moudre » pour payer le prix d'un retour à la normale. Dès lors prévaut, au sein du patronat, la volonté d'effacer l'ardoise par une expansion accrue et de consentir les réformes qui éviteront de nouvelles explosions.

CHAPITRE IX

Le grand tournant

Le 9 juillet 1968, l'assemblée générale ordinaire du CNPF se tient dans la bonne humeur, et pas seulement en raison de la clémence du ciel. Dix jours plus tôt, le dimanche 30 juin, la « révolution » de mai 68 s'est achevée par la débâcle de la gauche et l'élection d'une nouvelle Chambre « bleu horizon » : sur 425 sièges, la majorité gaulliste en a enlevé 360 ! Les journées de mai apparaissent comme un mauvais souvenir. Mais les aspirations et la combativité qui se sont affirmées dans la grève n'ont pas disparu avec la reprise du travail. Les salariés n'ont nullement le sentiment d'avoir été défaits. Leur confiance dans l'action collective et dans leur propre force sort au contraire accrue du mouvement. Non seulement les conflits du travail demeurent fort nombreux – la courbe des jours chômés pour fait de grève se maintient à un niveau sensiblement plus élevé qu'avant les « événements » – , mais encore ils revêtent des formes de plus en plus dures et « illégalistes » : les occupations d'usines et les séquestrations de cadres sont monnaie courante.

Un point culminant est atteint à l'été 1973 : les ouvriers de Pechiney, à Noguères, arrêtent les cuves d'électrolyse, provoquant une grave dégradation de l'outil de travail. « Pour la première fois dans l'histoire des conflits ouvriers, écrit Pierre Drouin, dans *le Monde,* le tabou du respect des machines a été violé. Les travailleurs ont voulu prouver qu'ils n'entendaient plus se lier les mains dans des discussions par une conception du "sacré" dont profitait, au fond, la direction[235]. » Simultanément, les salariés de Lip, à Besançon, remettent en route, sous leur propre autorité, la production et appliquent à la lettre un mot d'ordre qui fera école : « On fabrique, on vend, on se paie[236] ! »

Le président du CNPF constate « avec attention et gravité » l'apparition de conflits « qui se présentent avec des caractères nouveaux et inquiétants ». Il déplore « une certaine tendance à la radicalisation, c'est-à-dire au refus des véritables responsables ouvriers de tenir compte des

résultats de l'entreprise, et leur volonté de pousser jusqu'à l'extrême l'affrontement, sans souci réel de conciliation » ; il regrette « l'affaiblissement de l'autorité des organisations syndicales devant ces situations nouvelles » et stigmatise, enfin, « les atteintes portées à l'instrument de production[237] ».

Autre indice de ce nouveau rapport de force : en novembre 1973, c'est le CNPF, et non plus les syndicats ouvriers, qui réclame l'échelle mobile des salaires. Depuis 1968, en effet, ceux-ci augmentent nettement plus vite que les prix, et leur indexation sur le coût de la vie apparaît comme un moyen de freiner leur progression[238]. La signature du « programme commun de gouvernement » entre le PS et le PC, en 1972, donne à cette radicalisation du salariat une expression et un débouché politiques. En réalité, les chefs d'entreprise vivront jusqu'en 1975-1976 dans la hantise d'un mai rampant à l'italienne et, au-delà, dans celle d'une victoire politique de l'Union de la gauche. Après la mutation du système politique survenue en 1958-1962, c'est une autre grande coordonnée de l'action patronale – le niveau de combativité des salariés – qui se trouve modifiée.

La troisième coordonnée – la structure interne du patronat – connaît également une évolution qualitative : c'est à la fin des années 60 ou au début des années 70 qu'apparaissent clairement les effets de la concentration des entreprises et de l'essor de nouveaux secteurs d'activité économique. Le patronat managérial des grands groupes devient nettement prépondérant au sein du monde des chefs d'entreprise, tandis que reculent le poids relatif des « dynasties bourgeoises » et celui du patronat patrimonial des PME. Le patronat assiste, sans regret ni anxiété, au départ du général de Gaulle, en avril 1969, après la victoire des « non » au référendum sur la régionalisation. Avec l'avènement – en mai – de Georges Pompidou commence sa véritable lune de miel avec la V^{e} République.

« Pompidou n'était pas un officier maurrassien, comme le Général, ni un grand bourgeois, inspecteur des Finances, comme Valéry Giscard d'Estaing, remarque Ambroise Roux. C'était un fils d'instituteurs, petit-fils de paysans auvergnats, un normalien ayant préféré la banque à l'université. Il comprenait et aimait les chefs d'entreprise. Avec lui, pas de rapports de méfiance, encore moins de rivalité. On était d'emblée de plain-pied. Pas non plus de lubies à redouter. Les faiseurs de systèmes allaient être mis en chômage technique ; les Wallon, les Capitant lui vouaient une haine mortelle[239]. » Les nouvelles équipes aux commandes dans les grandes entreprises, au gouvernement et aussi au sein du mouvement

patronal s'accordent pour la première fois pleinement sur les objectifs et les moyens de les atteindre : mettre à profit l'onde de choc de mai 1968, l'ébranlement qu'elle provoque dans tous les conservatismes, pour promouvoir une ambitieuse politique d'industrialisation, au niveau économique, et de « désarmement social », au niveau des relations professionnelles.

Seule coordonnée inchangée depuis le début des années 50 : la tendance économique, qui reste à l'expansion longue, pour quelques années encore… Si le « traumatisme » de mai-juin 1968 a convaincu de larges secteurs du patronat traditionnel de la nécessité de renouveau, ce nouveau contexte de l'action patronale a rendu cette rénovation possible et relativement aisée.

Le CNPF en procès

En mai 68, le CNPF a été symboliquement occupé par une horde de jeunes dirigeants contestataires, menée par Claude Neuschwander, futur « patron » des « Lip », et Bernard Cottave, leader des cadres FO. « Un matin à 11 heures, se souvient José Bidegain, je reçois un appel affolé du président Mayolle. Il me suppliait de venir parler aux jeunes ! Je l'ai envoyé au bain, en lui rappelant respectueusement que c'est lui qui m'avait mis à la porte du conseil exécutif en 1965[240]. » Mais les vrais ébranlements surviennent après le retour à la normale. Le grand « dérangement » de mai, comme disent les Québécois, a réveillé la fibre militante de nombreux chefs d'entreprise en leur révélant l'importance de l'« environnement » pour l'avenir de leur firme, en même temps que l'incapacité des groupes de pression patronaux à défendre efficacement la libre entreprise dans la France des années 60. L'activisme de ces nouveaux croisés de l'entreprise débouche sur la création de deux organisations patronales nouvelles, appelées à jouer un grand rôle dans les années 70 : l'AGREF et surtout Entreprise et Progrès.

En septembre 1968, à son congrès de La Baule, le Centre des jeunes patrons (CJP), qui ne jure plus que par Galbraith, devient le Centre des jeunes dirigeants (CJD). Mais ce changement de sigle ne s'accompagne pas, bien au contraire, d'un changement de stratégie. « La crise de mai-juin 1968 démontrait rétrospectivement le bien-fondé de nos mises en garde et la pertinence de nos propositions, dit Pierre Bellon, fondateur de la Sodexho, alors modeste PME marseillaise, et président du CJP pendant les "événements". Cette reconnaissance de la section syndicale d'entreprise,

pour laquelle nous avions été excommuniés, le Patronat avait dû s'y résoudre sans gloire sous la pression de la grève. Notre orientation avait été confirmée par les faits. Au CNPF, la morgue avait fait place à une certaine humilité. Jamais les possibilités de dynamiser le Patronat n'avaient été aussi grandes. Je ne voyais pas pourquoi nous aurions dû changer de ligne[241]. »

Telle n'est pas l'opinion de José Bidegain et des quelques dizaines de jeunes dirigeants qui l'entourent. L'énergique délégué général de la Fédération de la chaussure voit dans l'incapacité du CNPF à prévoir et à prévenir la révolte ouvrière de 1968, et plus encore dans son incapacité à y faire face autrement qu'en se lovant sous l'aile protectrice de l'État, l'indice d'une faillite historique… et l'occasion tant attendue de lancer un mouvement patronal concurrent. Le CNPF est trop sclérosé pour être régénéré, explique-t-il à ses amis du CJP, passablement perplexes. Sa modernisation s'apparente davantage au supplice de Sisyphe qu'aux travaux d'Hercule : le système d'organisation du mouvement patronal – fédéraliste, particulariste et gérontocratique – frappe en effet d'impotence toute stratégie de redressement interne. Ce que les PME traditionnelles auront miraculeusement laissé passer à la base, les centenaires qui peuplent l'appareil s'empresseront de l'émasculer. Les rénovateurs patronaux doivent se détourner de cet astre mort et répondre directement aux attentes du patronat moderne, qui ne se reconnaît pas dans les bonzes de l'avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie. Au nom de cette stratégie du contournement, José Bidegain fonde le Centre national des dirigeants d'entreprise (CNDE), association patronale indépendante du CNPF et décidée à s'y substituer dans les meilleurs délais.

Simultanément, des patrons de grandes entreprises, ou plutôt de « grosses moyennes », François Dalle (L'Oréal), Jacques Ehrsam (Singer), Jean-Louis Descours (Chaussures André), Francis Gautier (Colgate-Palmolive), Antoine Riboud (BSN), Marcel Bleustein-Blanchet (Publicis), Paul Appell (Ciba-Geigy), fondent le Groupement d'études et de réformes de l'organisation patronale (GEROP).

GEROP et CNDE fusionneront en mars 1976 dans Entreprise et Progrès.

Catégorie poids lourds

En juin 1969, le patronat des grands groupes industriels et financiers se dote à son tour d'une organisation spécifique : l'Association des grandes

entreprises françaises faisant appel à l'épargne (AGREF). Dans l'esprit de son promoteur, Roger Martin, PDG de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, l'AGREF devait regrouper les entreprises géantes quel que soit leur statut juridique : sociétés privées, publiques, ou filiales françaises de sociétés étrangères. Mais une majorité de grands patrons ne partage pas cet œcuménisme[242], et l'AGREF se limitera finalement aux principaux groupes du secteur privé. Sous l'autorité de Jacques Ferry, haut fonctionnaire patronal, président de la Chambre syndicale de la sidérurgie – héritière du Comité des forges – , se retrouvaient là, au début des années 70, les frères ennemis de la construction électrique et électronique : Ambroise Roux, PDG de la CGE, et Paul Richard, PDG de Thomson-Brandt ; les grands de la chimie : Renaud Gillet (Rhône-Poulenc), Pierre Jouven (Pechiney-Ugine-Kuhlmann), Jacques Brunet (Roussel-Nobel) ; les maîtres de forges : Pierre Celi (Sacilor), Maurice Boyra (Usinor), Paul Baseilhac (Compagnie des forges de Châtillon-Commentry-Biache) ; les grands de la métallurgie lourde : Jean Forgeot (Creusot-Loire), François Gautier (Peugeot), Jean-Paul Tannery (Vallourec) ; ceux du verre et du tuyau de fonte réunis : Roger Martin (Saint-Gobain-Pont-à-Mousson) ; ceux du matériel de construction, du bâtiment et des travaux publics : Olivier Lecerf (Ciments Lafarge), René Gonon (Société des grands travaux de Marseille) ; mais aussi, dès 1974, de grands banquiers : Jacques de Fouchier (Compagnie financière de Paris et des Pays-Bas), Guy de Rothschild, Michel Caplain (Compagnie financière de Suez), Jacques Merlin (Crédit commercial de France)… En tout, vingt-deux des vingt-cinq « grands monopoles » que le PCF souhaite inscrire au programme de nationalisation de la gauche.

Déclaration d'intention de ce club très sélect : donner aux grandes entreprises les moyens de réfléchir en commun et d'intervenir sur les problèmes qui leur sont propres : ceux liés à la dimension, au recours au marché financier, à la symbiose avec l'État, à la concurrence internationale entre mastodontes. Jacques Ferry se défend d'avoir voulu constituer, dans la perspective de la réforme du CNPF, un contrepoids au patronat de PME, dont on pouvait craindre, par analogie superficielle avec 1936, une forte réaction après mai 68. « L'opposition entre grands groupes et PME n'a aucun sens, estime le président de l'AGREF. Ni au niveau économique, où les entreprises de diverses tailles ont également une place à tenir, des fonctions complémentaires à assumer ; ni au niveau de la politique économique, où les uns et les autres sont également partisans d'une croissance forte et d'un juste partage de ses fruits entre travail et capital[243]. »

Si l'AGREF regroupe l'*establishment* patronal des grands groupes industriels et financiers, Entreprise et Progrès rassemble le patronat du « second cercle » : PDG d'entreprises de plus de 2 000 salariés (mais non de groupes géants, à quelques exceptions près) spécialisées dans la production de biens de consommation de masse, la distribution, la communication, plutôt que dans l'industrie lourde et la finance[244] ; à ce titre, moins tributaires des commandes et des subsides publics, moins insérées dans le complexe « administrato-productif » français, plus distantes et plus critiques à son égard. Entreprise et Progrès dénonce le « mythe de la concentration indéfinie », le « groupe conglomérai » exerçant cent métiers, n'excellant en aucun et compensant ses faiblesses techniques et économiques par un « abonnement » aux aides de l'État.

Surtout, c'est sur le « social » que s'accusent les différences. Si la réforme des relations professionnelles constitue le cadet des soucis de l'AGREF, elle représente la préoccupation centrale des amis de François Dalle, José Bidegain et Antoine Riboud.

Une « contre-charte libérale »

Entreprise et Progrès joue, dans la rénovation du mouvement patronal des années 70, un rôle analogue à celui du CFPC dans les années 50 et du CJP dans les années 60. On y décèle la même inspiration chrétienne, la même volonté de lier théorisation et expérimentation. Son texte manifeste, les *Dix Propositions d'« Entreprise et Progrès » pour l'orientation du CNPF*, publié en mai 1972 à l'occasion des tumultueuses assises patronales de Marseille, illustre à merveille ce qu'Antonio Gramsci entendait par la fonction d'« intellectuel organique » assumée par certains éléments d'un groupe social[245]. Il mérite qu'on s'y arrête, car il constitue une tentative de formulation de ce que serait un discours hégémonique du patronat dans la France des années 70. C'est-à-dire une démarche susceptible d'entraîner l'adhésion de la majorité de la population et, avant tout, des salariés de l'industrie, des services et du commerce.

Les patrons rassemblés dans Entreprise et Progrès partent d'un constat : en dépit des remarquables performances de l'économie française, l'image des chefs d'entreprise est exécrable. Selon une enquête de l'IFOP, en 1972, 70 % des salariés pensent que les dirigeants d'entreprise, en France, sont moyens ou mauvais, contre 17 % qui croient qu'ils sont bons ou très bons[246]. « Dans un pays libre, conclut Entreprise et Progrès, aucune

autorité sociale ne peut, sans courir les plus grands risques, subsister durablement de nos jours sur des assises aussi fragiles. » Les patrons d'Entreprise et Progrès adjurent leurs pairs de réagir énergiquement à la crise de légitimité dont souffre le pouvoir patronal : « L'objectif central que doivent s'assigner aujourd'hui tous les chefs d'entreprise conscients et responsables consiste à réconcilier les entreprises avec les Français. » « Tâche immense », qui prendra bien dix ans et qui ne saurait se réduire, n'en déplaise à Pierre de Calan, à la défense conservatrice de l'entreprise traditionnelle, de son type de relations sociales et de son mode d'exercice de l'autorité.

« A la critique du système industriel et du rôle même des chefs d'entreprise, nous ne pourrons répondre que par la promotion d'une nouvelle entreprise, dont la fonction et les objectifs devront être repensés. L'image des chefs d'entreprise dans l'opinion publique ne sera conforme à leurs souhaits que lorsque l'entreprise sera mieux adaptée aux aspirations de ses partenaires : consommateurs, salariés, actionnaires », écrit Entreprise et Progrès. En quoi cette « nouvelle entreprise » diffère-t-elle de l'entreprise traditionnelle ? Le fondement du pouvoir patronal y est la compétence et non la propriété[247]. L'hétérogénéité et la légitimité des intérêts en présence y sont reconnues, ainsi que la normalité du conflit et de la négociation comme procédures d'élaboration des compromis. « La production du profit, quoique indispensable, ne constitue pas sa finalité unique, qui est avant tout sociale. » Surtout la nouvelle entreprise mesure et intègre « la montée du facteur humain dans l'économie ». Elle fait droit au « besoin de reconnaissance » qui anime les salariés modernes. Elle prend acte de la crise irréversible du taylorisme et s'efforce d'éliminer en son sein, avec l'aide de l'État et même de la CEE, le travail à la chaîne. De même, elle s'efforce de combiner concentration économique de l'entreprise et décentralisation technique en de multiples établissements à effectifs réduits, eux-mêmes organisés « en une fédération souple d'ateliers où l'on cherche à restituer autant que possible au travail un sens créateur ».

Cette nouvelle entreprise s'inscrit dans le projet de « nouvelle société » présenté par le Premier ministre, Jacques Chaban-Delmas, en septembre 1969, à la tribune de l'Assemblée nationale. « Les Français veulent la démocratisation de l'abondance, écrivent les patrons d'Entreprise et Progrès, vivre mieux dans une société plus juste. » La satisfaction de cette attente implique une croissance économique forte et une redéfinition des rôles respectifs de l'État et des entreprises. Au premier, « la responsabilité fondamentale de déterminer selon les orientations du Plan, voté par les

élus de la nation, les objectifs et les moyens de la croissance nationale. C'est ensuite aux entreprises d'assurer cette croissance. Là, elles sont irremplaçables ».

Un tel projet exige une refonte du mouvement patronal. Les patrons d'Entreprise et Progrès constatent que le développement de la démocratie corporatiste en France, en déplaçant vers l'échelon interprofessionnel national le lieu privilégié de la négociation collective, transfère au CNPF « une partie du pouvoir détenu jusqu'en 1968 par les chefs d'entreprise ou les professions[248] ». Or « sept niveaux hiérarchiques, sept filtres bureaucratiques s'interposent entre les chefs d'entreprise de base et les instances confédérales, qui prennent aujourd'hui des décisions en leur nom ». Une réforme des statuts devrait supprimer plusieurs de ces niveaux intermédiaires et renforcer les pouvoirs et les ressources du Conseil.

L'idée de constituer une confédération rivale du CNPF en lui disputant la représentation du monde patronal, un moment caressée par Entreprise et Progrès, est rapidement abandonnée au profit d'objectifs plus modestes et plus réalistes : développer une capacité d'initiative et de proposition permettant d'influer sur l'orientation du mouvement patronal et d'en conditionner l'évolution. Objectif réaliste, car, contrairement aux sombres intuitions de José Bidegain, le CNPF et ses fédérations ne se crispent pas sur une défense conservatrice et étriquée du *statu quo,* bien au contraire. La secousse tellurique du printemps 1968 a convaincu les chefs d'entreprise du bien-fondé et de l'urgence des réformes, s'ils veulent éviter un nouveau psychodrame, à l'issue, cette fois, beaucoup plus incertaine.

La prospérité aidant, l'idée qu'il faut substituer une défense dynamique de l'entreprise à la défense statique pratiquée jusqu'alors, un « syndicalisme de proposition » au « syndicalisme du refus », un « parti de l'entreprise » au « groupe de pression économique corporatiste », martelée par les « mouvements de pensée » – l'AGREF autant qu'Entreprise et Progrès et le CJD – , gagne du terrain et finit par s'imposer. Surtout, rassemblant de grandes entreprises ou des « grosses moyennes », et non des PME comme le CJP-CJD, Entreprise et Progrès dispose d'une capacité d'expérimentation, de théorisation et, partant, d'une influence sans commune mesure avec celles des « Jeunes Patrons ». C'est dans ses « laboratoires » que seront mises au point la plupart des grandes innovations, notamment sociales, des années 70 et 80, du « bilan social » à l'expression directe des salariés.

Une croissance à la japonaise

L'*aggiornamento* du CNPF n'est pas un événement, mais un processus, et il est donc évidemment impossible de le dater avec précision. Dès décembre 1966, on l'a vu, Ambroise Roux prend en main la commission économique générale (CEG) et y regroupe bon nombre de grands patrons qui formeront l'AGREF en 1969[249]. La CEG dote le CNPF d'une mystique productiviste qui prend à contre-pied les procès en malthusianisme que l'administration instruit traditionnellement contre le patronat français. Combattant désormais à front renversé, c'est ce dernier qui déplore la timidité des planificateurs et des pouvoirs publics, qui récusent sa proposition d'une « croissance à la japonaise » – soit à 8 % – au nom de ses conséquences sociales.

Le mode d'action de la commission économique s'inspire de cette constatation, devenue banale depuis Jean Monnet : les ministres et les directeurs des administrations centrales sont preneurs de propositions, pourvu qu'elles soient judicieuses et avancées de façon suffisamment discrète pour que la gloire en rejaillisse sur les « politiques » qui les reprendraient à leur compte. Très introduit à Matignon, où officie son ami Georges Pompidou, puis à l'Élysée, après mai 1969, Ambroise Roux met en œuvre systématiquement cette stratégie « monnétiste » de concertation avec l'administration. En juin 1968, la CEG élabore treize propositions en vue de résorber le choc de la grève et des accords de Grenelle. Le gouvernement de Maurice Couve de Murville en retient douze, ne récusant que la réévaluation des bilans.

Sous la houlette de la CEG également, le CNPF prend une part très active à la préparation du VI^{e} Plan, en 1969[250]. Au sein des « groupes techniques paritaires » tout d'abord, rassemblant des experts des administrations économiques et des « partenaires sociaux ». Au sein des commissions du Plan elles-mêmes, en automne 1969, investies en force par les représentants patronaux : Roger Martin, PDG de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, préside la commission de l'industrie, où siège André Benard, PDG de Shell-France ; Marcel Demonque, PDG des Ciments Lafarge, siège à la commission de la concurrence ; Jacques Ferry, président de la Chambre syndicale de la sidérurgie, au comité du financement ; Ambroise Roux, PDG de la CGE, et Pierre Jouven, PDG de Pechiney-Ugine-Kuhlmann, à la commission de l'économie générale et du financement. Tous sont membres de l'AGREF et de la commission économique du CNPF.

Ce pouvoir d'influence, conquis de haute lutte, fait de la commission économique le véritable centre directeur du CNPF. Pour que nul ne l'ignore, ses réunions se tiennent le même jour que celles du bureau du

Patronat, son organe exécutif suprême, mais à 9 heures, alors que le bureau se réunit à 14 h 30. « Les positions prises par la CEG le matin, remarque François Ceyrac, étaient de cette façon directement répercutées sur le bureau, sans possibilité de sas[251]. » Au sein des commissions du Plan, puis, après 1969, comme « ministre occulte de l'Industrie », Ambroise Roux se bat pour une croissance industrielle forte, une fiscalité favorisant une réorientation de l'épargne privée vers l'industrie, un accroissement des aides publiques à la recherche et au développement, l'amplification de la stratégie économique des champions nationaux, mais aussi pour un assainissement du tissu des PME. Rompant avec le traditionnel discours-alibi du CNPF, le président de la commission économique impute en partie au poids excessif des entreprises archaïques, mal gérées, peu rentables, la piètre compétitivité d'ensemble du capitalisme français. Au nom même du libéralisme, il appelle de ses vœux la disparition de ces « canards boiteux » et exhorte les pouvoirs publics à « cesser de maintenir les agonisants sous la tente à oxygène ».

La « grande » politique contractuelle

En décembre 1967, Paul Huvelin mandate François Ceyrac pour mettre sur pied l'autre grande commission du CNPF, la commission sociale, jusqu'alors réduite à la personne pittoresque de Marcel Meunier. Ici encore, Paul Huvelin se comporte en « président de transition ». Partisan convaincu de la politique contractuelle, François Ceyrac ne se console pas de la fin de non-recevoir opposée à Eugène Descamps en 1964 et est intimement persuadé qu'une autre attitude du mouvement patronal aurait permis d'éviter les débordements de mai-juin 1968. Dès le lendemain du constat de Grenelle, il se lance à corps perdu dans des négociations interprofessionnelles nationales tous azimuts, concluant contrat sur contrat. « Avant Ceyrac, le CNPF ne faisait rien. Depuis Ceyrac, il fait n'importe quoi », soupire-t-on dans les fédérations professionnelles.

Le 10 février 1969 est signé l'accord national interprofessionnel sur la sécurité de l'emploi, astreignant les professions à créer des commissions régionales interprofessionnelles. Le 20 avril 1970 est conclu l'accord sur la mensualisation des salaires, élargissant aux ouvriers les garanties et les avantages sociaux des employés et cadres[252]. Le 2 juillet 1970 est signé le protocole d'accord sur les indemnités journalières de maternité. Le 9 juillet, après quatorze mois de négociation, c'est le tour de l'accord national interprofessionnel sur le droit à la formation continue, celui dont

François Ceyrac se dit le plus fier, bien qu'il ait été lui aussi conclu sous la menace d'un projet de loi en cas d'échec, brandie par Jacques Delors[253]. Le 30 avril 1971 est signé l'avenant-cadre de l'accord sur la formation et le perfectionnement professionnels. Le 16 juillet 1971, l'Assemblée nationale adopte le texte donnant force de loi à ces accords paritaires. Le 27 mars 1972 est conclu l'accord sur les préretraites et les garanties de ressources attribuant aux ayants droit 70 % de leur salaire antérieur, dans le cadre de l'UNEDIC. En décembre 1973 est signé l'accord de garantie en cas de règlement judiciaire ; le 3 juillet 1974, l'accord avec la CGC instituant des commissions de concertation avec les cadres ; le 14 octobre 1974, l'accord d'indemnisation totale (90 % du salaire brut) du chômage pendant un an, qui, couplé avec l'accord de formation continue, fait des Français les chômeurs les mieux indemnisés du monde…

Chacun de ces grands accords nationaux ouvre une intense phase de négociations contractuelles au niveau des branches d'industrie et des professions. Le contraste est frappant avec l'immobilisme social et la politique des « portes closes » du début des années 60. Le CNPF s'efforce désormais de conserver l'initiative en matière de « gestion des ressources humaines ». Caractéristique à cet égard est l'attitude de l'organisation patronale face à la révolte des OS de l'automobile, au printemps 1971. Comme les patrons d'Entreprise et Progrès, François Ceyrac perçoit dans ces conflits l'indice de la crise irréversible du taylorisme et s'emploie à préparer les mentalités patronales à la nécessaire marginalisation et, si possible, élimination de ce type d'organisation du travail. Un rapport, commandé à Bernard Vernier-Palliez, alors directeur de la SAVIEM, est publié en « livre blanc » dès novembre 1971. Les secondes assises nationales du patronat, convoquées à Marseille, en juin 1972, sont consacrées à l'amélioration des conditions de travail et à l'enrichissement des tâches. Antoine Riboud, PDG de BSN et dirigeant d'Entreprise et Progrès, en est le principal rapporteur.

Réforme des statuts

Les deux grandes commissions du CNPF étant aux mains de rénovateurs et un consensus assez large se dégageant sur le productivisme de l'une et le contractualisme de l'autre – au demeurant complémentaires – , l'offensive des éléments modernistes du patronat se porte sur les questions de structures et les modalités d'action. Elle vise à constituer enfin le CNPF en véritable mouvement national, doté d'un centre qui soit autre chose

qu’une simple coordination, assez lâche et impotente, de féodalités professionnelles autonomes.

Le CJD va le plus loin dans le sens de la centralisation. Il propose : 1. l’adhésion directe des entreprises au CNPF, celui-ci engrangeant lui-même les cotisations et en reversant une quote-part aux fédérations de branche et aux syndicats primaires ; 2. le pouvoir pour la direction nationale d’engager par sa signature l’ensemble des adhérents ; 3. la limitation à 65 ans de l’âge du président, la réduction de la durée et du nombre de ses mandats. Le GEROP souhaite lui aussi une simplification de l’organisation patronale par élagage d’échelons intermédiaires et regroupement de professions. Il met particulièrement l’accent sur l’importance d’une politique moderne de communication dans une France désormais équipée en téléviseurs. Or une telle politique, indispensable, à ses yeux, à la réhabilitation de l’entreprise dans l’opinion, exige une doctrine et un programme – c’est-à-dire un ensemble articulé et cohérent de propositions positives -, un appareil national capable de réactions instantanées et d’initiatives, des porte-parole, enfin, qui cessent de se calfeutrer dans leur bureau et s’imposent comme des leaders d’opinion. CJD et GEROP déposent leurs projets de réforme du CNPF dès l’automne 1968. Projets explosifs, qui s’attaquent à la sacro-sainte prééminence des fédérations professionnelles au sein du mouvement et menacent, en conséquence, son unité. Pour trouver un compromis et gagner du temps, Paul Huvelin nomme une commission de réforme des statuts, présidée par Georges Matheron, où siègent, savamment dosées, toutes les « sensibilités » du patronat : CJD, CNDE (José Bidegain), GEROP (François Dalle).

Pendant plus d’un an s’affrontent en son sein rénovateurs et conservateurs. José Bidegain, qui veut limiter à 75 ans l’âge des membres du bureau exécutif, s’entend reprocher par un contemporain de Bismarck : « On voit bien que vous n’avez pas fait la guerre de 14, mon garçon… Vous auriez connu Clemenceau, et vous sauriez ce dont un homme de soixante-quinze ans est encore capable et combien il peut être utile ! » Finalement, les propositions de José Bidegain sont rejetées. Mais, en compensation, les rénovateurs obtiennent la limitation à 70 ans de l’âge du président… ce qui fixe à décembre 1972 la fin du mandat de Paul Huvelin. Le 28 octobre 1969, on en arrive tout de même au compromis. Les pouvoirs et les moyens du Conseil sont renforcés. Le CNPF peut désormais conclure des contrats qui engagent les entreprises sans disposer de l’accord préalable des professions. Certes, celles-ci peuvent faire connaître leur refus avant la signature, si elles ne veulent pas être juridiquement liées par ces accords. Mais la portée de cette clause est

passablement réduite par l'existence de la procédure d'extension, qui date de 1936. S'ils jugent qu'une convention collective a été signée par un nombre suffisant de contractants, les pouvoirs publics peuvent l'étendre par arrêté, la rendant dès lors obligatoire pour tous. C'est de cette façon que la plupart des accords des années 1968-1972 ont été généralisés, de la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise jusqu'à la formation continue.

Toutefois, les négociateurs patronaux ne pourront conclure qu'avec l'aval de l'« assemblée permanente » du CNPF, instance de 200 membres, nouvellement constituée et pleinement représentative des fédérations. Les salaires restent, par ailleurs, de la seule compétence des entreprises et de leurs fédérations professionnelles. Le président du CNPF aura donc moins de 70 ans. Son mandat sera limité à cinq ans et renouvelable deux fois, une fois pour trois ans et une autre pour un an. Il sera élu par l'assemblée générale – et non plus par le comité exécutif – et diffusera une lettre mensuelle. Des assises nationales du patronat, ouvertes à tous les chefs d'entreprise, seront convoquées au minimum tous les trois ans.

Quatorze mois de négociations pour accoucher d'une telle souris, c'est plus qu'il n'en faut pour donner un coup de sang à Jacques Ehrsam, président de Singer[254]. Dans la presse et sur les ondes, cette étoile du GEROP vitupère non seulement le CNPF, « navrant à tous égards », mais s'en prend avec jubilation et iniquité à la personne de Paul Huvelin, dont le manque d'envergure, d'imagination et d'audace constituerait un obstacle majeur sur la voie d'un renouveau patronal. Jacques Ehrsam invente même le verbe « huveliner » et le qualificatif « huvelinant » pour désigner une forme particulièrement cauteleuse et pompeuse de tergiversation. Ayant dit et écrit, il est exclu en bonne et due forme du CNPF pour irrespect et mauvaises manières, ses amis José Bidegain et François Dalle s'abstenant.

Épisode qui provoque un haussement d'épaules d'Ambroise Roux. « Le CNPF n'a aucun pouvoir dans aucun domaine, et la réforme des statuts de 1969 n'y change pas grand-chose », déclare l'ex-président de la commission économique générale. Mais pour ajouter aussitôt : « Et ça vaut mieux ainsi : quand on n'a aucun pouvoir, on peut les prendre tous, c'est affaire de charisme et d'autorité. Si la commission Matheron avait doté le bureau du CNPF de pouvoirs étendus en 1969, elle les aurait scrupuleusement codifiés, donc en fait limités. La situation n'aurait été qu'en apparence supérieure à la situation actuelle, où le pouvoir de fait dont dispose un président du CNPF dépend en réalité exclusivement de celui qu'il sait prendre et exercer lui-même[255]. » C'est reconnaître qu'en ce domaine de l'organisation la continuité prévaut sur le changement : la

réalité du pouvoir reste aux mains des fédérations de branche ; le conseil exécutif ne décide qu'à l'unanimité ; le « patron des patrons » exprime le consensus régnant entre les « grands féodaux ».

La révolution médiatique

L'innovation institutionnelle de loin la plus lourde de conséquences, sur le moment passée inaperçue, est la création d'une troisième grande commission du CNPF : la direction générale de l'information. Mai 68 avait finalement « sensibilisé » les dirigeants patronaux aux thèses défendues solitairement depuis des lustres par quelques francs-tireurs clairvoyants, aussi dissemblables que Pierre de Calan et Jacques Ehrsam. Selon ces visionnaires, les *public-relations* du CNPF – bureau de presse, visites d'entreprises, liaison avec l'enseignement, association CEFILM (Connaissance de l'économie par le film) – étaient inadaptées aux nouvelles conditions de l'information, marquées par la révolution des médias. La classe politique – de Gaulle et Lecanuet en tête – était la première parvenue à s'adapter à la nouvelle configuration du champ médiatique, suivie de près par les étudiants contestataires, qui découvraient l'art et la manière de retourner les médias modernes contre le système et d'en user à leurs propres fins. Les situationnistes les premiers, puis les plus inventifs des groupuscules gauchistes avaient compris que, pour subvertir la « société du spectacle », il suffisait de pénétrer par effraction sur la scène médiatique et de l'occuper en produisant sans discontinuer de l'événement. Ils y réussissaient à merveille, multipliant provocations et « actions spectaculaires », tour à tour ludiques et violentes, mises en scène avec un art consommé. Ce n'est pas par hasard que tant d'orphelins de mai 68 firent ultérieurement carrière dans les médias, la publicité, l'édition… Les syndicalistes ouvriers eux-mêmes admirent que « ce qui ne passe pas à la télévision n'existe pas » (Régis Debray) et devinrent des vedettes du petit écran.

Les dirigeants patronaux – l'amère expérience du silence patronal de mai-juin 1968 aidant – finirent par comprendre qu'à se draper dans sa dignité et à distiller chichement une information préalablement épurée, on laissait les ennemis du patronat occuper à loisir la scène publique. Si la révolution médiatique du CNPF – celle qui le mena du culte du secret et de la morgue antijournalistique à l'édification du meilleur service de communication de France – ne se fit pas en un jour, elle débuta toutefois en septembre 1970 quand la commission Glasser – du nom du PDG

d'Alsthom chargé par Paul Huvelin de réfléchir aux problèmes de communication du mouvement patronal – confia, après bien des tribulations, à Michel Frois la responsabilité de la direction générale de l'information[256]. Ici apparaît le troisième et le moins connu des grands artisans de l'*aggiornamento* patronal : à la tête de la commission économique, Ambroise Roux substitua un discours productiviste, industrialiste, libre-échangiste au vieux fond malthusien et protectionniste du patronat français ; à la tête de la commission sociale, François Ceyrac substitua la politique contractuelle au paternalisme et à l'autoritarisme traditionnels ; à la tête de la direction de l'information, Michel Frois substitua une politique de communication moderne à la rétention de l'information et au culte du silence pratiqué jusque-là, avec les résultats que l'on sait.

Michel Frois est un professionnel de la communication, non un permanent patronal préposé aux relations avec la presse. Officier de cavalerie, il a été le chef du service d'information du général de Lattre de Tassigny en Indochine ; sa carrière s'est poursuivie en Afrique du Nord, à la direction de l'information de la résidence de France à Tunis, puis à Rabat, au gré de la décolonisation. Dans les années 60, il dirige le service d'information du Syndicat général de la construction électrique, que préside Georges Glasser. Celui-ci le « donnera » au CNPF, un peu contre son gré, comme l'UIMM avait jadis « prêté » François Ceyrac.

Cadeau royal, nullement apprécié, sur le moment, à sa juste valeur. Gérard Gruson et Jean Neidinger, les directeurs généraux des commissions économique et sociale, sont très hostiles au principe même d'une direction générale de l'information. S'il faut informer davantage, disent-ils au président Huvelin, ne sont-ils pas eux-mêmes les mieux qualifiés pour le faire ? En réalité, un désaccord latent oppose les dignitaires du CNPF au nouveau directeur de l'information sur la nature de sa mission. Les premiers se représentent la communication sur le mode traditionnel de la « réclame » commerciale : le service de Michel Frois doit donner le maximum de « publicité » aux déclarations du président et des vice-présidents du CNPF, élaborées par son conseil exécutif et ses grandes commissions. Sa mission se limite à la diffusion d'un message, non à sa mise en scène et encore moins à son élaboration.

Michel Frois se fait une idée autrement plus ambitieuse et moderne de sa fonction. Pour lui, il s'agit de promouvoir l'image du CNPF et des chefs d'entreprise sur la scène publique et, pour cela, de commencer par les définir. Ces divergences s'ajoutant aux rivalités de compétence, le nouveau directeur de l'information va connaître au Patronat quelques

années moroses. Un feu roulant de critiques accueille chacune de ses initiatives : « Au tout début, raconte Patrice Leroy-Jay[257], il avait cru bien faire en disposant un dossier de presse photocopié devant chaque fauteuil, au comité exécutif. Brandissant le *press-book*, le président de la Fédération de l'automobile s'est levé, hors de lui : "Claquer du fric de cette façon pour la publicité personnelle de M. Frois, c'est inadmissible !" s'est-il écrié. » Sans l'appui de Paul Huvelin, de Georges Glasser, de Patrice Leroy-Jay, le « colonel » – c'est son sobriquet au Patronat – n'aurait pas fait long feu.

Ses rapports avec François Ceyrac, au début, n'étaient pas non plus idylliques. « Vous voulez faire de moi une vedette de variétés, tonnait le nouveau président du CNPF. Je m'y refuse absolument. Tout mon être se révolte contre ce rôle que vous voulez me faire jouer. » Il refusait de se rendre à la télé, sur-le-champ, quand l'actualité le commandait et que les journalistes le sollicitaient pour le « Journal » de 13 heures ou de 20 heures. « Le président du CNPF ne se dérange pas quand on le siffle. Organisez-moi une conférence de presse pour dans huit jours ! » Michel Frois expliquait alors, longtemps sans succès, qu'on ne pourrait redresser l'image du patronat qu'en forçant les portes de la télévision et que le devoir du président du CNPF, toute susceptibilité déplacée mise à part, était de faire le siège des studios. « Il a gagné la partie, en 1973, après l'affaire Lip, un lundi, à la sortie du comité exécutif, se souvient Michel Calzaroni. En cours de réunion, il avait fait parvenir plusieurs notes à Ceyrac : "Il faut que vous passiez sur TF1 demain soir." Réponse du président : "Pas question !" Deuxième échange : "Accordez-moi trois minutes d'entretien." Réponse : "Si c'est pour cette histoire de télé, c'est NON !" Michel Frois insiste pesamment. Le président Ceyrac, de guerre lasse, consent et le reçoit, debout, excédé, dans son bureau. Frois argumente, parle de l'image du patronat, de l'état de l'opinion, de ce qu'il faut répondre immédiatement, en trois points. "Asseyez-vous, lui a dit finalement Ceyrac. Vous avez raison et vous avez eu raison d'insister. Je vais y aller." Après cet incident, François Ceyrac a définitivement reconnu le professionnalisme de Michel Frois. Son attitude à l'égard de son service a changé. Il lui a fait une confiance totale[258]. » « La lumière est deux fois bonne pour le patronat, aime dès lors à répéter le président du CNPF. Elle le montre sous son vrai jour ; elle l'oblige à bien se tenir. »

La direction générale à l'information démarre modestement en septembre 1970. Michel Frois hérite des trois salariés du service de presse du CNPF : Jacques Baudet, un ancien de la France libre, aux commandes depuis 1947, François Gondran et Nicole du Pasquier ; et surtout il amène

avec lui un nouveau venu, Michel Calzaroni, dont il fait son bras droit ; Jean Longuet, qui s'occupait de l'émission créée par Michel Frois sur RTL – « Sociétés 70 » – , reçu à l'ENA, abandonne l'information patronale pour un autre destin…

La couverture des premières assises nationales du CNPF, sur la « formation des hommes », à Lyon, les 20 et 21 octobre 1970, est un succès. Les 150 journalistes présents – parmi lesquels, invité pour la première fois, celui de *l'Humanité* – sentent la différence et le font savoir : « 1400 chefs d'entreprise en assemblée plénière, 600 en commissions, une grande qualité et liberté de débat… ils pouvaient se demander par moments, écrit Jean-Marie Dupont, du *Monde,* parlant des journalistes, s'ils n'assistaient pas – *Internationale* en moins – à un congrès de la CFDT. »

Mais il reste encore un long chemin à parcourir. Opposé à Georges Séguy dans un débat sur la grève à l'émission « A armes égales », François Ceyrac ne trouve pas de volontaires parmi les réalisateurs de l'ORTF pour fabriquer son court métrage introductif. « A l'époque, il était compromettant de tourner un film pour le CNPF, se souvient Michel Frois. La direction de la première chaîne a dû commettre un réalisateur d'office[259]. »

Après l'affaire Lip, les services de Michel Frois sont considérablement étoffés. « L'idée centrale du "colonel", se souvient Michel Calzaroni, c'était d'établir un contact profond, permanent avec la centaine de journalistes économiques et sociaux qui fait la presse écrite et audiovisuelle en France. Pour cela, il a commencé par recruter à leur image : ces journalistes étaient jeunes, des deux sexes, de formation universitaire et de toute opinion. Frois a embauché des collaborateurs de moins de trente ans, garçons et filles, frais émoulus des facs, de préférence de Sciences-Po et de toute sensibilité politique, à l'exception bien entendu des cocos et assimilés[260]. »

Cet essaim de post-adolescents qui portent facilement le blue-jean tranche avec les autres équipes de la « maison » et dégage un léger parfum de scandale. Leur mission principale est d'établir un rapport personnalisé et suivi avec les journalistes. Chaque matin, après la revue de presse, les attachés se répartissent les coups de téléphone et les invitations à déjeuner. Rien qui ressemble, bien entendu, à une ingérence et encore moins à une pression… On signale une erreur repérée dans un article, en proposant l'envoi d'un complément d'information ou l'organisation d'une enquête de terrain. On relève amicalement un désaccord, une divergence d'appréciation ou d'analyse, et on soumet, à tout hasard, une contre-

argumentation. On commente les derniers documents du CNPF et on suggère des modes de traitement attrayants. Bref, on mâche le travail du journaliste, avec un tact parfait… et on change immédiatement de registre s'il n'a pas l'air d'apprécier. Le tutoiement est de rigueur. Lorsqu'il s'agit d'un nouveau venu, on propose de faire connaissance, à la « cantine » – trois étoiles – du CNPF : « Chez Francis », place de l'Alma… « Le temps des enveloppes ou de l'intimidation, c'est de la préhistoire, dit Michel Calzaroni. Les journalistes ne sont pas offusqués par nos interventions, parce qu'ils savent que nous respectons leur fonction. Ils apprécient que nous cherchions à les informer, et même à les influencer, du moment que nous reconnaissons pleinement leur droit de récuser nos analyses et nos informations. »

La réalité est sans doute moins édifiante que ne le prétend le bras droit de Michel Frois. Le CNPF dispose d'un capital économique et relationnel dont, dit-on dans les rédactions, il use subtilement. Pas d'enveloppes, sans doute, mais des présidences de colloques, généreusement rémunérées, proposées à des journalistes ; ou encore l'animation de sessions d'entraînement des chefs d'entreprise à l'expression radiodiffusée ou télévisée ; la recommandation à des postes de directeurs de la communication dans les entreprises ou comme chefs des rubriques économique ou sociale dans les médias amis… D'innombrables et savoureuses anecdotes circulent à ce sujet dans le Landerneau journalistique qui tendent à prouver un effort de constitution d'un réseau sûr de journalistes « attentifs aux arguments du patronat ».

Forte d'une quarantaine de collaborateurs, en comptant CEFILM – la maison de diffusion d'audiovisuels du CNPF – , la direction générale de l'information a acquis un poids politique croissant dans la seconde moitié des années 70. Ses cadres participent à toutes les réunions du CNPF, du conseil exécutif à la dernière des sous-commissions. Ils y apportent leur point de vue d'experts en communication et pèsent sur la décision.

Les ennemis de Michel Frois dans l'appareil patronal – il y en a quelques-uns et de fort puissants – aiment à le présenter comme le vrai patron du CNPF : « Il tient les présidents à la façon dont les dealers tiennent les drogués… Il leur fait prendre goût à la télé et aux médias, puis, lorsqu'ils sont "accros", il les a à sa main et les met en scène : "Il faut monter au créneau sur la fiscalité, monsieur le président. Je vous ai préparé le dossier." C'est un auteur-réalisateur : il s'occupe aussi bien du texte que de la direction des acteurs. » La direction de l'information avait pour mission de faire connaître les positions du CNPF, ricanent ces mauvaises langues. Elle a jugé plus commode de les élaborer elle-même et de les faire

dire par les présidents, quitte à tolérer quelques improvisations…

Position très excessive assurément. Mais qui signale le poids pris par les services de Michel Frois depuis dix ans. A soixante-treize ans, en janvier 1987, le directeur de l'information du CNPF va devenir chef d'entreprise à son tour. Avec Michel Calzaroni, il s'apprête à fonder sa propre société de conseil en communication. Avec, pour carte de visite, le succès étonnant du Festival du film industriel de Biarritz, passé de trois cents participants en 1973 à plusieurs milliers en 1986.

CHAPITRE X

Le président Ceyrac

L'*aggiornamento* du mouvement patronal est parachevé en décembre 1972 par l'élection de François Ceyrac à la présidence du CNPF. Prétendre que la succession de Paul Huvelin se soit déroulée dans l'harmonie et la sérénité serait excessif. Elle a donné lieu à un affrontement de tendances en bonne et due forme, avec risque de crise et d'éclatement. Après tout, la scission n'est pas une spécialité exclusive du syndicalisme ouvrier et correspond assez au génie national, dont les patrons ne sont pas exempts. C'est précisément pour conjurer ce spectre de l'implosion que le groupe dirigeant du CNPF a sorti en catastrophe de sa manche le « joker » Ceyrac, à l'automne 1972. C'est ainsi, chose inouïe, qu'un fonctionnaire patronal ayant débuté comme secrétaire-greffier en juillet 1936 est devenu, trente-cinq ans plus tard, le « patron des patrons ». La personnalité du successeur de Paul Huvelin et la composition des instances dirigeantes du CNPF constituent en effet un enjeu considérable pour les divers courants du patronat. Ce sont elles qui donneront, en définitive, leur sens et leur portée aux innovations passablement ambivalentes mises en œuvre après mai 1968.

Pour l' « aile marchante » du patronat, organisée dans les « mouvements de pensée » et l'AGREF, la désignation du président et de son équipe doit être l'occasion de consolider et d'amplifier l'œuvre de modernisation entreprise depuis trois ans.

Pour l'aile conservatrice, représentée essentiellement par les appareils des fédérations de branche dominées par les PME, il s'agit à l'inverse d'enrayer la « dérive sociale-démocrate » du CNPF en empêchant l'OPA lancée sur ses instances nationales par des éléments marginaux et fortement idéologisés, représentatifs du patronat semi-bureaucratique des grands groupes ou d'entreprises si spécifiques que rien de ce qui s'y fait n'est généralisable. Ce patronat conservateur avait trouvé un porte-parole et un leader en la personne de Pierre de Calan, le principal instigateur de la « charte libérale » de 1965, devenu la coqueluche des petits et moyens

chefs d'entreprise de province et soutenu, à ce titre, par plusieurs fédérations importantes.

L'invention de François Ceyrac

Excellent orateur, il avait ravi la vedette à Paul Huvelin aux premières assises nationales du CNPF à Lyon, les 20 et 21 octobre 1970, en dénonçant l'inadéquation du système éducatif français aux besoins de la société, en dépit de la loi Edgar Faure, et son infiltration par les « marxistes ». Auteur prolixe et plaisant, il publie libelle sur libelle contre la statolâtrie et les faiblesses coupables que lui témoigne l'*establishment* patronal. Son rapport à l'assemblée générale du CNPF de décembre 1967 sur « l'abus des interventions administratives » avait rencontré un vif succès en dépit de l'admonestation finale adressée aux chefs d'entreprise : « Est-ce que nous avons seulement été les victimes de ces désordres ? Est-ce que nous n'en avons jamais été les complices, voire les initiateurs, à tout le moins des victimes terriblement consentantes[261] ? » Il est vrai que la plupart des présents avaient interprété cette interrogation comme une autocritique faite sur la coulpe des manageurs des grandes entreprises.

En 1971-1972, la succession de Paul Huvelin approchant, les invitations adressées par les unions régionales se multiplient, et Pierre de Calan, en conférencier obligeant, s'efforce de satisfaire pleinement la demande. Le 29 septembre 1972, un article de Jacqueline Grapin, dans *le Monde*, annonce sur quatre colonnes sa candidature à la présidence du CNPF et relate ses tractations avec François Ceyrac, auquel il aurait proposé le renouvellement de ses fonctions à la présidence de la commission sociale et de son statut de vice-président en échange de son soutien[262]. La « campagne électorale » de Pierre de Calan est prise très au sérieux au CNPF, où l'on redoute les réactions des rénovateurs en cas de succès. Certains – et non des moindres – ne caressent-ils pas l'idée d'un regroupement du « patronat moderne » dans une confédération rivale du CNPF en cas de victoire des traditionalistes ? Un tel regroupement ne serait-il pas assuré des faveurs de l'administration et de la classe politique, qui n'apprécient guère la croisade antidirigiste du PDG de Babcock-Wilcox ?

Si Pierre de Calan est récusé par l'AGREF, Entreprise et Progrès et le CJD, ce qui, au total, fait pas mal de monde, les figures de proue de ces mouvements – Jacques Ferry (auquel Paul Huvelin avait fait des promesses), Ambroise Roux, François Dalle, José Bidegain, Antoine

Riboud… – sont récusées par l'aile conservatrice du Patronat, s'exprimant à travers les appareils des fédérations de branche. Un instant, Paul Huvelin avait reformé le consensus sur le nom d'un grand manageur, au-dessus de la mêlée, Louis Devaux, président du Nickel, ex-PDG de Shell-France et membre éminent du CFPC. La préparation des assises nationales de Marseille, en décembre 1972, lui avait même été confiée comme galop d'essai. Mais la « tournée des provinces » qu'il effectue à cette occasion est un désastre : « Louis Devaux est mal passé auprès du patronat régional, dit François Ceyrac. Grand, majestueux, imposant, pondéré, le contraire du démagogue, incapable d'une parole accrocheuse, il a gelé le patronat provincial ! Ça me revenait de toute part : "Qu'est-ce que c'est que ce grand personnage si réfrigérant ?" » Circonstance aggravante, l'homme est gaffeur : n'a-t-il pas déploré, dans une interview, l'ouverture excessive de l'éventail des salaires en France ? Conscient des réticences qu'il suscite, Louis Devaux retire sa candidature en juillet 1972.

C'est alors que Paul Huvelin se rabat sur une solution Ceyrac. Objection majeure : le président de la commission sociale est un apparatchik patronal, non un chef d'entreprise. Son passage éclair à la direction de SYAM et Dreyfus en 1968 ne contrebalance pas ses trente-cinq années de fonctionnariat à l'UIMM et au CNPF. C'est un sérieux handicap, dans ce milieu élitiste, où les derniers des « patrons » considèrent les permanents syndicaux comme des employés à leur service à qui l'on peut déléguer des pouvoirs, sous réserve d'inventaire, et non comme des égaux susceptibles de les représenter.

Aux chefs d'entreprise la dignité des présidences, aux fonctionnaires patronaux la servitude des délégations et secrétariats nationaux. François Ceyrac le sait mieux que quiconque – qui a dû endosser pendant quelques mois l'uniforme du PDG avant de prendre la succession de Marcel Meunier à la tête de la commission sociale. Aussi tombe-t-il sincèrement des nues quand, contrairement à tous les usages, Paul Huvelin le sollicite. La mentalité patronale a évolué, y compris en ce domaine, pense le président sortant. Jacques Ferry, haut fonctionnaire également, n'est-il pas devenu président de la prestigieuse Chambre syndicale de la sidérurgie ? Et François Ceyrac lui-même n'a-t-il pas accédé à la présidence de l'UIMM et à la vice-présidence du CNPF ?

Surtout, ce handicap ne pèse pas lourd, pense Paul Huvelin, à côté des atouts dont dispose François Ceyrac dans la conjoncture. De tous les présidentiables, c'est celui qui divise le moins les rangs patronaux. Il réalise même l'exploit ambigu de bénéficier simultanément de la confiance des conservateurs et des rénovateurs. Les premiers voient en lui le fils

spirituel et le continuateur de Marcel Meunier, l'homme de l'UIMM poursuivant depuis trente-cinq ans son bras de fer avec les syndicats. Les seconds le considèrent comme l'artisan du tournant social du CNPF, le champion de la « grande politique contractuelle » et d'un « syndicalisme patronal de proposition ». Les uns et les autres le croient des leurs ; ils ont, comme on va le voir, à la fois tort et raison. Quant à Ambroise Roux et à Jacques Ferry, ils pensent pouvoir contrôler aisément ce grand commis syndical, dépourvu de moyens financiers propres. Pas au point toutefois de ne pas chercher à en obtenir quelques garanties sous forme d'engagements au cours d'entretiens dont l'intéressé conservera un souvenir cuisant[263].

Si le rôle du chef, comme l'enseignent les Indiens Nambikvara chers à Claude Lévy-Strauss, est non seulement « de marcher le premier à la guerre », mais aussi « de faire la paix entre les siens », François Ceyrac semble bien, en effet, l'homme de la situation. C'est François Michelin qui, finalement, lève ses scrupules. « Je connais des chefs d'entreprise qui ne sont pas de vrais patrons, et de vrais patrons qui ne sont pas des chefs d'entreprise, dit-il à François Ceyrac. Vous appartenez à la seconde catégorie. Acceptez l'offre qui vous est faite. » Pareille injonction venant de pareil personnage convainc le président de la commission sociale de se faire une douce violence. A la condition, toutefois, que le conseil exécutif le désigne à l'unanimité. Réunie le 2 octobre 1972, l'instance suprême du CNPF ne fait que constater, comme prévu, sa division sur le nom de Pierre de Calan. Après un plein après-midi de débats, souvent orageux, la candidature de François Ceyrac est proposée, à l'unanimité, au vote de l'assemblée générale.

Itinéraire du « patron des patrons »

Rien ne prédestinait cet enfant de la rurale Corrèze à devenir le « patron des patrons », et encore moins à présider à l'*aggiornamento* du CNPF. François Ceyrac est né le 12 septembre 1912 à Meyssac, au cœur de la France préindustrielle. « Dans ma région, se souvient-il, l'ouvrier était aussi inconnu que le chef d'entreprise. Il y avait des maîtres et des domestiques ; des propriétaires et des fermiers ou des métayers ; des boutiquiers et des professions libérales… L'ouvrier, c'était le plombier qui venait réparer les canalisations de la maison[264]. »

Chez les Ceyrac, on est notaire et propriétaire terrien de père en fils ; et aussi monarchiste, et même légitimiste. Paul Ceyrac, le père de François, fait scandale en 1905 en se ralliant, un peu par provocation, au Sillon de

Marc Sangnier et à la République. Sa femme, Suzanne, née Murat de Montaï, ne le suit pas dans ses débordements ; le jour du 14 juillet, tandis que, ceint de son écharpe tricolore de conseiller général, son républicain de mari se rend aux réjouissances officielles, elle se cloître ostensiblement toute la journée, avec ses six enfants, derrière ses volets clos, en signe de deuil… Si l'on fait grise mine à la « gueuse » dans la famille, on ne porte pas aux nues, non plus, le capitalisme et les entrepreneurs : « J'avais un oncle, André, président d'une compagnie minière dans le Nord, raconte François Ceyrac, et un autre parent industriel du textile en Lozère. Ils étaient à ce point méprisés par le reste de la famille qu'on ne les voyait pas et on en parlait à peine. On disait : "Le cousin Un Tel, il a des fabriques, il gagne beaucoup d'argent." Et tout le monde tordait le nez. »

Les enfants Ceyrac – cinq frères et une sœur – tutoyaient leurs parents et couraient librement la campagne avec les chenapans du village. La pieuse Suzanne pousse même l'avant-gardisme jusqu'à expliquer au jeune François, dans sa huitième année, les mystères de la procréation. Ce laxisme ne va pas toutefois jusqu'à envoyer les chères têtes blondes entre les griffes des instituteurs – il n'y a pas d'école privée à Meyssac – , et une gouvernante leur fait la classe, à sa façon, jusqu'en troisième. Il y a deux choses, en effet, avec lesquelles on ne plaisante pas chez les Ceyrac : la religion – le petit François sert la messe tous les matins à 6 heures – et la patrie. Pour le reste, la tradition s'accommode de non-conformisme et les frères Ceyrac conservent un souvenir radieux de leur enfance.

A treize ans, comme tous les adolescents de son milieu, le jeune François entre en pension au collège Saint-Joseph à Sarlat. Il en sort bachelier en juillet 1929 et débarque à Paris pour préparer le concours de l'École normale supérieure, au lycée Louis-le-Grand. Il a rencontré Henri de Jouvenel à la table paternelle et, comme Ambroise Roux dix ans plus tard, il souhaite devenir journaliste. De sa période universitaire, le futur président du CNPF conserve un souvenir pénible. Trois années de classes préparatoires le dégoûtent des études littéraires et il bifurque vers le droit et l'École libre des sciences politiques, dont il décroche le diplôme en 1934. C'est l'année du scandale Stavisky et de l'agitation des « ligues factieuses ». Les amis de François admirent Mussolini et militent à l'Action française. Mais, s'il partage leur point de vue, le jeune Corrézien préfère les boîtes de Montparnasse aux salles de meeting, et la course aux jupons à la chasse aux métèques…

Appelé sous les drapeaux en 1935 à Brive-la-Gaillarde, il en revient sergent-chef et décide de préparer le concours d'entrée au Conseil d'État. Mais, à vingt-quatre ans, il juge plus digne de subvenir lui-même à ses

besoins et sollicite auprès du secrétaire général de l'École un « petit boulot » pas trop absorbant. C'est alors que le destin frappe son premier grand coup : Pierre Waline, professeur d'économie sociale à l'École libre des sciences politiques et, simultanément, secrétaire général de l'UIMM, cherche des « jeunes gens sachant rédiger » pour préparer les dossiers du Patronat. Le gouvernement de Front populaire habite les palais nationaux, les ouvriers en grève occupent les usines. Les associations patronales ont du pain sur la planche. Présenté à l'illustre professeur, François Ceyrac reçoit commande d'un dossier sur la nationalisation des industries d'armement. Quoique rédigé intégralement à la brasserie Lipp – tout le monde ne peut pas écrire aux « Deux Magots » – , le rapport de Ceyrac donne entière satisfaction et, le 13 juillet 1936, il est présenté au président de l'UIMM, Pierre Richemond, et embauché sur-le-champ. Il faut dire que sa lettre de candidature a fait forte impression : le jeune Corrézien s'y déclare indigné par l'injuste agression dont sont victimes les chefs d'entreprise et sollicite l'honneur de se porter à leur secours ! Exaucé, il est immédiatement mis à la disposition de M. Pichon, ancien secrétaire général de l'Élysée sous Poincaré, maître des requêtes honoraire au Conseil d'État et délégué général de l'UIMM.

En juillet 1936, l'UIMM négocie les décrets d'application de la loi des 40 heures pour l'ensemble des industries des métaux. Une commission paritaire rassemblant quarante délégués patronaux et quarante délégués ouvriers siège sans discontinuer, sous la présidence du directeur général du Travail. C'est là que la nouvelle recrue est envoyée pour son baptême du feu, comme secrétaire-greffier de la délégation patronale. En participant aux travaux de la grande commission, François Ceyrac a la révélation de ce qui le passionne, et sans doute aussi de ce pourquoi il est doué. « Grise est la théorie, vert est l'arbre de vie ! » La délégation patronale est dirigée par le baron Petiet, président des Aciéries de Gondrange et des Automobiles Ariès ; la délégation ouvrière, par Jean-Pierre Timbaud, secrétaire de la Fédération CGT des métaux et tribun populaire hors du commun. Les empoignades de ces personnages hauts en couleur fascinent le jeune Ceyrac et éveillent en lui le goût de l'action. Chaque fois que la négociation marque le pas, le leader communiste se dresse sur ses ergots : « Et alors, mon baron ! Que répondez-vous aux propositions de la délégation ouvrière ? » Et le baron Petiet, invariablement : « Mon cher ami, vous apprendrez qu'on ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif ! »

Cet été-là, le Conseil d'État perd un postulant. Installé au numéro 5 de la rue de Madrid, dans l'austère immeuble qui abrite l'UIMM et le Comité des forges, François Ceyrac s'enfonce dans la jungle des relations sociales

françaises. A la faveur de cette expédition, il fait quelques découvertes surprenantes : « Lorsque j'ai été jugé digne de confiance, se souvient-il, on m'a ouvert les dossiers. Et là, j'ai vu de mes yeux les demandes ouvrières d'établissement de congés payés par voie contractuelle présentées en 1935 avant la victoire du Front populaire. Et j'ai vu aussi la réponse de l'UIMM : c'était un refus clair et net, non sur la durée ou les modalités, mais sur le principe ! "Nous avons commis une grave erreur", m'a dit M. Pichon. Sur la semaine de 40 heures, le patronat avait raison, Sauvy a écrit tout ce qu'il faut là-dessus, mais sur les congés payés, il a fait preuve d'étroitesse[265]. »

En 1936, François Ceyrac découvre les patrons ; au cours de la guerre et de trois ans de captivité, il rencontre la classe ouvrière. Fait prisonnier le 13 juin 1940 sur la Marne, le jeune fonctionnaire de l'UIMM est envoyé en Allemagne, construire des autoroutes, en raison de sa stature d'athlète, dans un commando de 800 ouvriers parisiens des travaux publics, tous communistes. Sur le chantier, ces rouges prolétaires prennent en pitié ce grand escogriffe qui souffre le martyre. « C'étaient des types épatants, raconte François Ceyrac. A leurs yeux, je déshonorais le travailleur français devant les boches. Ils n'ont connu la paix que lorsqu'ils ont eu fait de moi un bon ouvrier des travaux publics. Ils m'ont tout appris : à manier la pelle – et d'abord à la choisir, il y a des manches qui sont "francs" et d'autres qui sont "faux" – , à creuser des "fouilles", à freiner la cadence[266]. »

La carrière de terrassier de François Ceyrac s'achève cependant prématurément, au bout de six mois. Ses compagnons d'infortune ont maille à partir avec les contremaîtres allemands et, ayant constaté que leur surprenant apprenti a la langue bien pendue, ils l'ont désigné comme délégué auprès de la maîtrise. Médiateur – on n'ose dire syndical ! – dans la journée, François Ceyrac est animateur culturel le soir. Connaissant par cœur, entre autres textes classiques, l'*Ubu roi* du regretté Alfred Jarry, il le reproduit sur papier d'emballage et obtient du commandant du camp l'autorisation de monter ce chef-d'œuvre du répertoire un dimanche après-midi, dans la grande salle de la cantine.

Mais il y a trop d'évasions dans ce camp proche de la frontière française. En représailles, l'ensemble du commando est transplanté plus à l'est, entre Brême et Hambourg, dans un immense stalag de 100000 prisonniers de toutes nationalités. C'est là que le futur président du CNPF commet l'erreur qui aurait pu lui coûter la vie. L'idée de renouer avec le travail manuel dans les conditions de l'Allemagne du Nord ne lui chante guère, et il invoque, pour y échapper, les « conventions de Genève » qui en

dispensent les officiers, mais aussi les sous-officiers. La réaction des autorités du camp est dénuée d'humour autant que d'imagination : le sergent-chef Ceyrac est affecté aux équipes de nettoyage des latrines. « A la pompe à merde, on était vraiment les parias, se souvient l'infortuné employé de l'UIMM. On en mettait évidemment autant sur nous que dans les bacs, si bien qu'on nous sentait venir de loin et qu'on nous logeait à l'écart[267]. » Une épidémie de choléra s'étant déclarée dans le camp, ce travail devint non seulement dégradant, mais aussi dangereux, et François Ceyrac fait des pieds et des mains pour changer d'affectation. Il y parvient au bout de trois mois, mais c'est de la France qu'arrive le miracle qui le tirera d'affaire : l'oncle André, président des Houillères du Nord, est autorisé à rapatrier des mineurs de fond, prisonniers en Allemagne, pour extraire le charbon à Courrières. Opportunément conseillé, il glisse le nom de son corrézien de neveu dans la liste. En avril 1943, François Ceyrac quitte sans regret les bords inhospitaliers de la Baltique et regagne son poste à l'UIMM, rue de Madrid.

Son ami Pilou, commissaire du gouvernement à la Jeunesse et ex-fonctionnaire du Comité des forges, lui propose de venir travailler avec lui à Vichy. Mais M. Pichon, très lié aux radicaux et qui a su tenir l'UIMM hors de la collaboration, l'en dissuade. « Je n'avais pas *a priori* d'antipathie pour le régime de Vichy et le maréchal Pétain, dit François Ceyrac, et l'offre qui m'était faite était séduisante. Mais j'ai bénéficié de bons conseils et je me félicite de les avoir écoutés[268]. » Pour tuer le temps, il anime un groupe de travail sur le « salaire proportionnel » inventé par Émile Schueller, le fondateur de L'Oréal. En septembre 1943, il épouse M^lle^ Renée Rihet et, en avril 1944, naît, un peu prématurément, Béatrice.

En juin 1943, le destin frappe de nouveau dans la vie de François Ceyrac, sous les traits prosaïques de Marcel Meunier, président de la famille professionnelle des métaux. Marcel Meunier avait réclamé un secrétaire à l'UIMM et, la mort dans l'âme, M. Pichon avait désigné Ceyrac. Petit patron plébéien de Levallois, Marcel Meunier ne paie pas de mine : « Un bouledogue sortant d'une mêlée de rugby », selon le souvenir de son futur fils spirituel. Mais cet ingénieur des quat'zarts sans fortune a beaucoup roulé sa bosse, en trente ans, du bâtiment au téléphone, en passant par les ascenseurs. Il possède une grande connaissance empirique des milieux ouvriers français et des relations de travail.

Lorsqu'en 1946 Marcel Meunier est coopté au Patronat, François Ceyrac le suit dans ses nouvelles fonctions et devient, à trente-quatre ans, secrétaire général de la commission sociale du CNPF. Dès lors, pendant vingt ans, il vivra dans l'ombre de son grand homme, buvant ses paroles,

recueillant son expérience, taillable et corvéable à merci. L'immobilisme social de Marcel Meunier, légitimé par l' « extrémisme » de la CGT et l'inconsistance des autres syndicats dans l'industrie privée, rencontre longtemps l'adhésion de François Ceyrac. Les premières dissensions entre les deux hommes apparaissent au début des années 60, lorsque Marcel Meunier s'oppose au projet de rapprochement avec la CFDT déconfessionnalisée préconisé par son fidèle lieutenant. Celui-ci a alors l'intuition que son patron réédite l'erreur des dirigeants de l'UIMM et de la CGPF en 1935, lorsqu'ils rejetèrent le principe même d'un accord contractuel avec les syndicats sur les congés payés. Pire, c'est peut-être la chance d'un rééquilibrage réformiste du mouvement ouvrier que le patronat est en train de laisser passer. Quatre ans plus tard, la grève générale de mai-juin 1968 sanctionne l'aveuglement de Marcel Meunier. Dès lors, François Ceyrac s'émancipe totalement de son maître à penser et se fait sa propre religion en matière de relations professionnelles. Les modernisateurs de l'administration et de la classe politique – les Delors, les Nora, les Balladur, les Chaban – ont trouvé un homologue à la tête du CNPF.

La modestie de François Ceyrac, son long statut de brillant second et de respectueux disciple de Marcel Meunier ont laissé croire à certains hommes forts de l'avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie, et en particulier à Ambroise Roux, qu'il serait malléable, sinon manipulable, et qu'on pouvait parfaitement gouverner le CNPF par Ceyrac interposé. Lourde erreur, comme on va le voir. « Je ne sais si c'est la fonction qui a révélé l'homme, dit Michel Frois, ou si elle l'a contraint à se développer, mais, en tout cas, François Ceyrac a rapidement gagné en stature, en autorité, en assurance. Il s'est progressivement affirmé comme le patron indiscuté[269]. » Mais nombreux sont aussi, et non des moindres, ceux qui ne partagent pas cette appréciation. Pour ses censeurs, François Ceyrac a reculé devant la réforme nécessaire du mouvement patronal, qui reste après lui un ensemble de féodalités tirant à hue et à dia. Il a usé de son intime connaissance du sérail et de son charisme personnel, valorisé par la télévision, pour exercer une magistrature morale, à coups de manœuvres et de compromis. Il n'a pas eu le courage d'affronter les caciques des grandes fédérations et d'imposer un véritable *aggiornamento,* à la façon de la tendance « Reconstruction » de la CFTC. Il a modernisé le discours, l'apparence du mouvement patronal, pas sa pratique ni ses structures. Si l'on ne s'arrête pas à des phénomènes de surface, force est de constater que la continuité l'emporte sur le renouveau. Après comme avant Ceyrac, le CNPF est une coordination lâche et impotente de groupes de pression

économiques qui lui mesurent chichement ses ressources, ses compétences, son autonomie.

A ces arguments, Émile Boursier, vice-président délégué général de l'UIMM, répond : « Il y a toujours eu certains patrons rêvant d'un CNPF qui serait aux chefs d'entreprise ce que la CGT ou la CFDT sont aux salariés, sans se rendre compte que c'est rigoureusement impossible. Le patronat est beaucoup plus hétérogène que la classe ouvrière. Il est, de surcroît, beaucoup plus divisé qu'elle par la concurrence. L'hyperfédéralisme de son organisation découle de cette hétérogénéité et de ces divisions. Il permet la formulation des intérêts, leur confrontation et l'élaboration de compromis, c'est pourquoi tous les projets de réforme des statuts visant à centraliser le Patronat sur le modèle des confédérations ouvrières — et Dieu sait s'il y en a eu en quarante ans ! — ont échoué et sont condamnés à échouer encore[270]. »

François Ceyrac ajoute qu'on ne peut se réclamer de l'idéologie de la libre entreprise, contester toute forme de dirigisme et revendiquer en même temps un pouvoir professionnel contraignant. L'autorité du CNPF ne peut reposer que sur sa force de conviction ; d'où l'importance de la « propagande par le fait » assumée par des chefs d'entreprise expérimentateurs dans la propagation de l'innovation sociale. Sur ce pouvoir de conviction du CNPF, François Ceyrac ne se fait pas d'ailleurs d'excessives illusions. Ses injonctions modernisatrices rencontrent, à l'en croire, quatre types de réaction au sein de la base patronale : « Il y a ceux, fort nombreux, qui opinent du bonnet en pensant : "Cause toujours, tu m'intéresses ! Moi, mon entreprise ne me pose pas de problèmes." Ou bien : "Je suis un homme supérieur et je règle mes problèmes tout seul." En général, les salariés se chargent de troubler la sérénité de ces personnages. Il y a ceux qui disent : "Ceyrac a raison, mais il joue à l'apprenti sorcier : il va déclencher des forces que nous ne pourrons plus maîtriser." Il y a ceux, encore, qui adhèrent d'enthousiasme, mais qui se découragent vite. Ceux-là servent d'alibi aux deux premiers. Il y a enfin les petites minorités ou même les individualités résolues qui comprennent la nécessité du changement et y travaillent d'arrache-pied. Les grands mouvements en profondeur ont toujours été engagés par de telles minorités[271]. »

L'itinéraire intellectuel d'un François Ceyrac est intéressant, car emblématique. Lorsqu'il intègre l'UIMM, il est sympathisant de l'Action française ; lorsqu'il devient président du CNPF, il est social-libéral, c'est-à-dire partisan à la fois de davantage de liberté d'entreprendre, davantage de concurrence et davantage de relations contractuelles. Le patronat

progressiste le considère comme des siens… Dans l’intervalle, la France est devenue une société industrielle et salariale, aux institutions stables, et s’est produite la forte commotion de mai 68.

CHAPITRE XI

La synthèse ceyraquienne

Le 2 octobre 1972, la question de la présidence du CNPF est réglée ; celle de la composition du futur conseil exécutif et de l'attribution des vice-présidences demeure. Dans une institution qui fonctionne essentiellement au consensus et au compromis, son règlement dépend de la configuration des rapports de force au sein du mouvement patronal. C'est dire que les assises nationales de Marseille, les 24 et 25 octobre 1972, ont été, de part et d'autre, dûment préparées. Satisfaits de la désignation de François Ceyrac comme futur président du CNPF, les rénovateurs ont convoqué le ban et l'arrière-ban. La plupart des orateurs de ces assises sur « la croissance, l'entreprise et les hommes[272] » sont des leurs : Henri Robin, président de la très dynamique Union régionale de Poitou-Charentes ; Pierre Bataille, PDG de Poclain ; et surtout Antoine Riboud, PDG de BSN, dit « le Garaudy du patronat », l'homme de l'OPA – manquée – contre Saint-Gobain, leader d'Entreprise et Progrès, symbole du patronat dynamique et progressiste. « François Dalle, c'était le cosmétique, José Bidegain, c'était la chaussure, dit Paul Appell. Les patrons pouvaient les regarder d'un œil goguenard : pour eux, au fond, ce n'était pas de l'industrie. Mais, avec Antoine Riboud et BSN, plus moyen. C'est ça qui les rendait mauvais[273]. » Le discours du provocant Antoine sur la « qualité de la vie » promet d'être explosif. D'autant qu'en prélude à son propos l'orateur exige de projeter un film de vingt minutes, commandé par le CJD pour son congrès de Biarritz, en juin 1972, et préparé par un jeune énarque, en stage à cette époque à BSN, du nom de Jacques Attali.

Nul ne sait quel accueil les 2000 chefs d'entreprise rassemblés à Marseille vont réserver aux discours quelque peu iconoclastes qu'on leur destine. Un scénario catastrophe court les rédactions et Pierre Meuthey s'en fait l'écho, le 24 octobre, dans son éditorial sur Europe n° 1 : l'aile traditionaliste du Patronat, fortement représentée à Marseille, ferait un mauvais accueil au discours d'Antoine Riboud, et ses chevau-légers se

succéderaient à la tribune pour remettre à sa place la « gauche patronale » des mouvements de pensée. Les « porte-parole » de ceux-ci riposteraient à ces mauvaises manières en instruisant le procès de l'archaïsme rétrograde d'un certain patronat, cause du manque de compétitivité de l'économie française et prétexte à l'interventionnisme croissant de l'État. Les phrases irréparables ayant été ainsi prononcées de part et d'autre, resterait à prendre acte de l'impossibilité de coexister dans une même organisation. S'étant placé de lui-même hors du CNPF, le « patronat éclairé » serait renvoyé à ses illuminations.

Cette tragédie patronale – assez invraisemblable : les chefs d'entreprise n'ont pas pour coutume de laver leur linge sale en public – fut magistralement contrecarrée par Ambroise Roux, qui présidait la séance cruciale du 25 octobre. Le PDG de la CGE tresse une couronne d'éloges au rapport d'Antoine Riboud et lui confère le statut d'une brillante mais très personnelle contribution à la réflexion des chefs d'entreprise et des experts, sur des questions si neuves et inexplorées que nul n'en a la maîtrise. Contribution, il va sans dire, qui n'engage que son auteur, quand bien même elle captive toute l'assistance.

Les 150 journalistes présents, briefés par les commandos déjà vibrionnaires de Michel Frois, apprécient en connaisseurs ce « dérapage contrôlé ». Si la querelle des « anciens » et des « modernes » ne débouche pas sur le « clash » que certains redoutaient, elle fait beaucoup pour le succès de la couverture de presse de l'événement. Les observateurs sont dans l'ensemble favorablement impressionnés par le nouveau cours et le nouveau style du mouvement patronal. La réalité du « changement » du CNPF – qu'on s'en réjouisse ou qu'on s'en méfie – est unanimement relevée. Les assises de Marseille sont présentées comme une victoire des rénovateurs sur les traditionalistes, le moment fondateur d'un « nouveau Patronat ».

De là vient la déception que produit à l'assemblée générale du 19 décembre 1972 la présentation du « gouvernement » patronal que s'est choisi le nouveau président. Pour les patrons d'Entreprise et Progrès et du CJD, les assises de Marseille et l'élection de François Ceyrac sont des effets différés de la commotion de mai-juin 1968, les indices d'une volonté d'adaptation aux nouvelles conditions d'exercice de la fonction patronale. Ils considèrent François Ceyrac comme l'un des leurs. « Les gens m'avaient classé à l'aile gauche, du côté d'Antoine Riboud, se souvient François Ceyrac. A tel point que, sortant de la séance des assises, l'après-midi, je croise dans les escaliers l'état-major d'Entreprise et Progrès : José Bidegain, Antoine Riboud, deux ou trois autres têtes du même

mouvement, des jeunes patrons… En se tournant vers moi, le sourire jusqu'aux oreilles, ils me disent : "C'est gagné ! C'est gagné ! Bravo ! On les a eus !" Pour eux, j'étais des leurs et même le chef de la nouvelle majorité, c'est-à-dire de l'aile marchante du patronat[274]. » Cette aile marchante souhaite que le nouveau président du CNPF exploite à fond et rapidement le rapport des forces favorable aux rénovateurs qu'attestent l'échec de la campagne de Pierre de Calan et le succès des assises de Marseille, en « déféodalisant » le mouvement patronal et en confiant aux « modernisateurs » des responsabilités de premier plan.

Le double impératif du CNPF

On mesure leur déception lorsqu'ils prennent connaissance des noms des huit vice-présidents désignés par François Ceyrac. Deux anciens sont reconduits : Ambroise Roux et Jean de Précigout (commission économique internationale). Yvon Chotard, qui remplace François Ceyrac à la commission sociale, et Jacques Ferry sont promus. Mais arrivent en force des nouveaux venus choisis précisément sur les critères traditionnels de représentativité des « structures » plus que de créativité et de dynamisme, de capacité de rénovation, recommandés par Entreprise et Progrès. Nombre d'entre eux représentent des figures de proue de la « droite conservatrice » du mouvement patronal et se sont distingués dans la campagne contre la candidature de Louis Devaux : René Lamigeon, patron de PME, président de la puissante et conservatrice Fédération nationale du bâtiment ; Claude Ventre, président du Groupement des industries métallurgiques de la région parisienne ; Jean-Francis Pecresse, président du très conservateur Conseil national du commerce. Pierre de Calan, François Dalle et José Bidegain n'ont pas de responsabilités. Quant au CJD, il n'a même pas de représentant au conseil exécutif… « Ces choix, commente rétrospectivement François Ceyrac, ont été interprétés comme résolument conservateurs et l'indice d'une volonté de ma part de m'appuyer sur les masses les plus stables du patronat, mais en même temps les plus hostiles à son évolution. On aurait souhaité que je m'entoure d'un "cabinet restreint", musclé, et que je parte de l'avant. J'ai consciemment et délibérément repoussé cette tentation. Ce qui est important dans le patronat, ce n'est pas la petite minorité brillante qui séduit et qui peut d'ailleurs jouer un rôle considérable d'animateur et d'excitant. Ce qui est important, ce sont les masses patronales. Rien ne changera si les masses patronales ne changent pas. Ce n'est pas en agitant

la surface de l'eau qu'on fera évoluer le patronat : on aboutira à des tensions, puis à des éclatements, et puis un beau jour il y aura deux ou trois organisations, et les masses profondes, comme dans l'océan, ne bougeront guère ! Vous savez que les courants marins n'agitent que les cinquante mètres superficiels et que tout le reste est condamné à l'immobilité et à l'ombre. Alors moi, je n'ai pas voulu que le patronat soit pareil à la mer… quitte à aller contre mon goût et contre mon plaisir[275]. » Discours autojustificateur, rétorquent les rénovateurs, couvrant une capitulation devant les féodaux des grandes fédérations, qui conservent tout le pouvoir.

Ce que François Ceyrac reproche aux leaders d'Entreprise et Progrès, ce n'est pas tant le programme – résumé dans les *Dix Propositions pour une orientation du CNPF* publiées en mai 1972 – que leur tactique. José Bidegain, François Dalle, pour ne rien dire des « Jeunes Dirigeants », seraient de ce point de vue les « gauchistes » du patronat, pour faire référence à un phénomène d'époque. Leur impatience d'atteindre leur but leur fait négliger les médiations nécessaires et risque de le leur faire manquer, et ce d'autant plus que le PCF, entré dans une phase « frontiste » et non plus sectaire, cherche à réaliser « l'union la plus large contre les monopoles », en jouant des antagonismes entre grands groupes et PME. Leurs discours, leurs attitudes, sont trop en avance sur le gros des troupes patronales, inassumables par elles. Attitude avant-gardiste, dérangeante et stimulante à la fois, adéquate aux fonctions de « mouvement de pensée », mais qui, en aucun cas, ne peut être celle du CNPF. Celui-ci doit fermement tenir en main les deux bouts de la chaîne : élaborer et diffuser une nouvelle identité patronale certes, mais en préservant l'unité du Patronat. Se fixer pour objectif l'évolution de la majorité des patrons et pour cela se tenir à un pas devant elle, mais non à dix. De ce double impératif découlent les rapports que François Ceyrac entretient avec Entreprise et Progrès : le président du CNPF puisera largement dans les propositions de cet inventif « mouvement de pensée », mais dans les limites de ce que, à son avis, les « masses patronales » peuvent assimiler. « Moins on a d'adhérents, plus on peut avoir d'idées, conclut François Ceyrac. Au CNPF, nous avons beaucoup d'adhérents. » Après les coups de boutoir portés aux représentations et aux forces traditionnelles du patronat lors de la campagne pour la succession du président Huvelin et la préparation des assises de Marseille, le moment de la consolidation et de la synthèse est venu.

Un modèle français de société

La synthèse ceyraquienne est formulée à l'assemblée générale du CNPF du 19 juin 1973, dont les principaux rapports sont diffusés en un « livre blanc[276] ». Lors de son élection surprise en décembre 1972, François Ceyrac avait demandé un délai de six mois pour mettre au point son programme. C'est donc chose faite en juin 1973. Le président nouvellement élu s'applique à définir d'abord sa conception du mouvement patronal : « La vocation du CNPF, déclare-t-il d'entrée de jeu, n'est pas de défendre tel ou tel intérêt particulier, mais d'apporter, au nom de l'ensemble des chefs d'entreprise, une contribution collective à la construction d'une société plus forte, plus prospère, plus humaine », de déceler « les aspirations auxquelles nous, chefs d'entreprise, pouvons et devons apporter les vraies réponses, pour obtenir l'adhésion de tous les travailleurs à une communauté dont ils comprennent la nature et approuvent les finalités parce qu'on les leur a fait connaître ». Le CNPF doit « dégager devant les chefs d'entreprise de nouvelles voies de progrès et les rendre conscients que, au-delà de leur aventure individuelle, ils participent quotidiennement à la création d'un nouveau modèle de société[277] ».

Les objectifs à cinq ans proposés au patronat français illustrent à merveille ce que les économistes de l'école dite « de la régulation » appellent un compromis fordien :

– Contre les chantres de « la société postindustrielle, privilégiant le loisir par rapport au travail et les biens culturels par rapport aux biens matériels », le CNPF recommande de poursuivre au contraire fermement l'effort d'industrialisation : croissance annuelle du PNB de 6 %, maintien d'un taux élevé d'investissements productifs, poursuite de la restructuration des entreprises en vue du développement dans chaque branche de quelques groupes industriels de taille mondiale, implantation des entreprises françaises à l'étranger.

– Face à la crise du système monétaire international et à l'accentuation de la concurrence, le CNPF exhorte à refuser le réflexe protectionniste, même sournois, et à relancer la construction de l'Europe politique.

– Face au développement d'un dirigisme technocratique rendu anachronique par l'ouverture de l'économie française aux grands vents de la concurrence, il revendique la pleine et entière liberté de gestion et, avant tout, la liberté des prix.

– Pour mener à bien cet effort économique, il n'est d'autre voie que de renforcer la cohésion de l'entreprise, en donnant satisfaction, dans la mesure du possible, aux justes aspirations de ceux qui la composent. La politique sociale, rappelle Yvon Chotard, ne doit pas être conçue « comme

un ensemble de mesures destinées à compenser les injustices nées du progrès », mais « comme un élément déterminant d'une politique économique assurant la prospérité ».

En conséquence, le nouveau président de la commission sociale du CNPF préconise une politique généreuse des salaires : relèvement des bas salaires, malgré une augmentation de 75 % du pouvoir d'achat du SMIG depuis le 1er janvier 1968[278], réduction des disparités, etc. Les gains de productivité doivent profiter en partie aux salariés, notamment aux plus mal rétribués. Mais « la politique sociale ne peut se limiter à une politique des salaires ». Elle doit assurer le plein emploi, la gestion prévisionnelle du personnel de l'entreprise, la formation permanente des travailleurs, le développement des équipements collectifs, l'amélioration des conditions de travail et la réduction progressive du temps de travail, accroître la sécurité des salariés, prendre en compte les aspirations à davantage de liberté et de responsabilité au travail, transformer en conséquence l'exercice du commandement dans l'entreprise, en concertation avec les syndicats ouvriers et de cadres.

Le ton geignard et récriminant de tant de déclarations du CNPF – ce lamento fonctionnel et préventif dont François Ceyrac reconnaît l'existence – est remisé (provisoirement) au rancart. Yvon Chotard reconnaît même – fait rarissime – que « ces dernières années […] l'augmentation des charges sociales a été relativement stable en pourcentage. En se référant aux taux de change, qui à vrai dire faussent la comparaison des niveaux de vie, le coût salarial français par heure de travail reste inférieur à celui des autres pays européens[279] ».

Ultime volet de ce programme : adapter l'organisation patronale aux besoins nouveaux des entreprises, l'alléger en la débarrassant des services périmés et la doter d'un appareil moderne, afin qu'elle assume efficacement l'assistance technique aux entreprises et l'action sur leur environnement. Symétriquement à la consolidation de son centre, renforcer ses structures régionales et locales.

L'affaire Lip

Ironie du sort et étrange coïncidence : au moment où se trouve ainsi définie une « démarche hégémonique » du mouvement patronal, destinée à gagner l'adhésion de la société française aux valeurs et à la rationalité de l'économie de libre entreprise, éclate la fameuse « affaire Lip », qui projettera durant de longs mois sur le devant de la scène des contempteurs

farouches du capitalisme et mettra en relief l'hiatus existant entre l'ambition « hégémonique » du CNPF et ses piètres capacités d'action. La veille de l'assemblée générale extraordinaire du CNPF, le 18 juin 1973, les ouvriers de Palente – qui occupent l'usine depuis le 12 juin et ont pris en gage le stock de montres qui deviendra bientôt leur trésor de guerre – remettent en marche la chaîne de montage horloger et décident de produire pour leur propre compte ! « On fabrique, on vend, on se paie ! » Tel est le mot d'ordre que les « Lip » mettent en pratique et dont ils proposent l'exemple à toute la France.

L'affaire Lip se prête à merveille à un réquisitoire contre le patronat et l'économie de marché. Ce mélodrame social met en scène, dans le rôle des « bons », 1300 ouvriers méritants, fiers de leur métier et de son produit, la « qualité Lip », de réputation internationale, et ne demandant qu'à « vivre et travailler au pays » ; et d'autre part, dans le rôle des « mauvais », des patrons imprévoyants et cyniques : Fred Lip, chef d'entreprise généreux mais fantasque et piètre gestionnaire, bradant la société familiale à une multinationale basée en Suisse, Ébauche SA ; Jean Saint-Esprit, PDG de cette dernière, qui joue délibérément la carte du dépôt de bilan de Lip, dans le but d'en intégrer un ersatz dans un ensemble plus vaste, comprenant Jaz et Jaeger.

Les grévistes ne sont pas des agités parisiens, ni des travailleurs immigrés, ni même des cégétistes, mais de braves ouvrières et ouvriers du Doubs, à l'accent savoyard et au look « France profonde », catholiques pratiquants, à commencer par leurs leaders cédétistes, et électeurs gaullistes[280]. Admirablement servis par quelques acteurs non professionnels de premier plan – Charles Piaget dans le rôle du chef d'atelier charismatique, Jean Raguenes dans celui du prêtre-ouvrier relié par ligne directe au Très-Haut – , les « paroissiens de Palente », comme dira Maurice Clavel, tiendront en haleine tout au long de l'été 20 millions de téléspectateurs. Il faut reconnaître que rien ne manquera au scénario : ni le hold-up d'honneur, avec le rapt du « trésor de guerre » – le stock de montres disponibles – au nez et à la barbe de la police, ni la séquestration des administrateurs provisoires et leur « fouille approfondie », ni la publication des documents confidentiels saisis, ni les « paies sauvages » ponctuellement versées à la fin de chaque mois en dépit des interdictions, ni la prise d'assaut de l'usine par quatre compagnies de CRS, au petit jour, le 15 août, suivie d'une semaine de guérilla urbaine dans les faubourgs de Palente, ni les phrases historiques (« L'usine est là où sont ses ouvriers, non là où se trouvent ses murs, proclame Edmond Maire. En violant la légalité d'aujourd'hui, les "Lip" accouchent de celle de demain », « Lip,

c’est fini », rétorque le ministre Charbonnel), ni les manifestations de solidarité et les intrigues industrielles. Mais, dans ce feuilleton social bien français – dont on ne s’explique pas qu’il n’ait jamais été porté à l’écran après avoir inspiré tant de romans, d’essais et même de bandes dessinées – , le patronat tient un bien mauvais rôle.

Or, comme en 1968, les diverses instances patronales restent muettes pendant de longues semaines. En août 1973, au plus fort de la crise, les dirigeants du CNPF sont en vacances, le point de vue patronal est absent, tandis que les « Lip » font la tournée des plages et que Charles Piaget et ses amis de la CFDT campent littéralement dans les studios de l’ORTF. L’« aile marchante » du patronat voit dans ce nouveau silence du CNPF la preuve que François Ceyrac est bien prisonnier de l’entourage conservateur qu’il s’est lui-même donné, et dont la plupart des membres souhaitent la déconfiture de « Lip-la-lune ». Fin août, Paul Appell, président d’Entreprise et Progrès, interpelle le président du CNPF et lui reproche son extrême discrétion dans le conflit Lip, tant à l’égard de l’opinion publique que vis-à-vis des chefs d’entreprise eux-mêmes, inquiets de savoir si cette grève hors du commun ne constitue qu’une « queue de comète » de mai 68 ou représente au contraire l’archétype des nouveaux conflits sociaux, et, en ce cas, ce qu’il convient de faire !

François Ceyrac est très choqué par les méthodes des « Lip » et convaincu qu’il n’y a pas de solution à leur réemploi au niveau de l’entreprise. « Je ne suis pas pour le culte du bois mort industriel, déclare-t-il. Mais je suis aussi pour que les entreprises défuntes soient en mesure de régler leurs frais d’enterrement[281]. » En septembre 1973, il annonce au cours d’une conférence de presse que le CNPF recherche avec les pouvoirs publics une solution pour garantir aux employés d’une société en faillite le paiement prioritaire de leurs salaires et de leurs indemnités. Tractations qui déboucheront sur la loi de décembre 1973 sur les garanties en cas de règlement judiciaire.

A la passivité et au mutisme de la Chambre syndicale de l’horlogerie, de l’Union patronale du Doubs et du CNPF, Entreprise et Progrès oppose l’action énergique et efficace de son délégué général, José Bidegain, dans un drame analogue à celui de Lip, le dépôt de bilan de la société Salamander – fabricant de chaussures – à Romans. Là aussi, les travailleurs avaient occupé les locaux pour s’opposer à la fermeture de l’usine et avaient commencé à vendre les stocks. En détectant le drame avant qu’il ne soit trop tard, la Fédération patronale de la chaussure, dirigée par José Bidegain, avait réussi, en mobilisant ses propres forces, à trouver une solution industrielle à la faillite de Salamander et à sauver

ainsi 300 emplois[282].

Antoine Riboud, de son côté, et quelques patrons progressistes, plus qu'Entreprise et Progrès dans son ensemble, font du sauvetage de Lip une affaire personnelle. Sollicité par Interfinexa, cabinet de consultants représentant Ébauche SA, le PDG de BSN prend les choses en main en septembre 1973, aidé de Renaud Gillet, PDG de Rhône-Poulenc. Désireux de « mouiller » au maximum les instances du CNPF dans le sauvetage de ces grévistes peu ordinaires, les industriels impliqués dans cette opération sollicitent et obtiennent le concours personnel de François Ceyrac, qui les cautionne auprès de Jean Charbonnel, ministre de l'Industrie. José Bidegain est désigné comme négociateur auprès des syndicats ouvriers ; Charles Piaget n'est-il pas un ancien de l'Action ouvrière catholique ?

Le sauvetage imaginé par Antoine Riboud et Renaud Gillet échoue en raison du refus du plan de financement par les banques. Mais un autre « patron progressiste » relève le gant et trouve finalement une solution : Claude Neuschwander, un ancien de la JEC, dont le plan de redémarrage est de nouveau négocié avec les syndicats par l'inévitable José Bidegain. La signature intervient le 26 janvier 1974, après six mois de conflit, au soulagement général. Les « Lip » restituent alors leur trésor de guerre à José Bidegain, avec la comptabilité, à une montre près, au terme d'un ultime épisode rocambolesque où le délégué de la Fédération de la chaussure, appuyé par Jacques Duhamel, maire de Dole, obtient du ministre de l'Intérieur, Raymond Marcellin, l'évacuation par les forces de l'ordre des trois départements limitrophes.

La tour de contrôle

« Le patronat nous en voulait, se souvient José Bidegain, parce qu'il avait été scandalisé par le comportement et par les prétentions des "Lip" et que, comme le gouvernement, il souhaitait cordialement leur échec, alors que nous avions réussi à trouver une solution qui leur sauvait la face. » Ambroise Roux pensait que Charles Piaget devait être poursuivi et condamné pour vol, et qu'on ne pouvait pas cautionner ses agissements, si on voulait éviter qu'ils ne fassent tache d'huile. Mais, en même temps, l'équipe dirigeante du CNPF savait bien qu'on ne pouvait pas en rester à une position purement négative. La France vivait en suremploi : le problème des « Lip », de Salamander et de bien d'autres PME relevait de la reconversion. Les salariés devaient admettre une certaine mobilité professionnelle et géographique. En échange, le patronat devait envisager

des formules d'indemnisation de ce chômage de reconversion. « Les expériences de Lip et de Salamander, dit José Bidegain, ont en partie inspiré l'accord sur l'indemnisation du chômage à 90 % signé le 14 octobre 1974[283]. » Pour éviter la réédition et surtout la multiplication de telles mésaventures, le CNPF, dans l'euphorie de ces années 70, d'une part s'engage dans une négociation contractuelle nationale en vue d'un accord d'indemnisation temporaire du chômage économique, cumulable avec un financement de dix-huit mois de formation permanente, d'autre part, en appelle à la vigilance de ses fédérations et de ses unions territoriales, afin qu'à l'instar de la Fédération de la chaussure elles s'emploient à prévenir plutôt qu'à guérir.

Certes, François Ceyrac ne suit pas le délégué général d'Entreprise et Progrès lorsqu'il réclame la mise en place d'un Institut industriel d'adaptation et de mobilité financé conjointement par les entreprises et l'État[284]. Il se montre sensible à l'accusation de néo-corporatisme portée contre Entreprise et Progrès par Pierre de Calan et toute une aile du patronat, qui dénoncent la nostalgie récurrente « d'un pouvoir professionnel qui organiserait la profession en faisant à chacun sa place, en fixant à chacun sa juste part, en évitant les luttes meurtrières, en protégeant les faibles contre l'envahissement[285]. » Il récuse une responsabilité collective du patronat en matière d'emploi, tout en admettant dans sa conférence de presse du 20 septembre 1973 que « les salariés ne doivent pas supporter les risques financiers de l'échec d'une gestion ».

Mais la hantise d'un mai à l'italienne – les syndicats ouvriers étant débordés par leur propre base ou des extrémistes – incite néanmoins à tenter de désamorcer les situations les plus explosives avant qu'elles ne dégénèrent. A l'automne 1973, François Ceyrac lance à Edmond Maire : « Le CNPF n'est pas une société de secours mutuel. Si l'on savait qu'en cas de difficulté il suffit de se décharger sur le CNPF en disant : "Je vous passe le relais !" eh bien ce serait véritablement l'atteinte la plus grave portée au sens des responsabilités patronales dans ce pays[286]. » Il n'empêche : ses instances sont intervenues discrètement et efficacement, à diverses reprises, dans plusieurs mini-Lip en puissance. A l'entreprise textile Bouly, de Fourmies (550 salariés), en dépôt de bilan et en grève avec occupation, la Fédération de la maille et de la bonneterie applique, avec la bénédiction du CNPF, un plan de renconversion semblable à celui mis en œuvre à Romans par la Fédération de la chaussure. En octobre, l'Union patronale des Deux-Sèvres, à l'instigation du CNPF, intervient par-dessus la tête du directeur dans le conflit interminable de l'usine textile

de Cerizay – trois mois de grève avec mise en route de l'usine au profit des ouvrières – et passe un compromis qui met un terme au conflit. A Laval, paralysé par un mouvement de grève affectant une douzaine d'entreprises et plus de 6000 salariés, le CNPF intervient encore en suggérant une réunion des organisations professionnelles concernées, en vue d'élaborer une tactique commune.

Philippe Labarde, qui relate ces faits dans *le Monde,* conclut que le CNPF tend désormais à s'assigner le sauvetage d'entreprises en difficulté, lorsqu'il est économiquement réalisable, ou leur reconversion. Changement de stratégie qui, sans instaurer, comme le craint Pierre de Calan, un pouvoir professionnel contraignant de type corporatiste, implique néanmoins un renforcement des structures patronales aussi bien au niveau des régions que des professions[287].

Le Patronat vote Chaban

Lorsque Georges Pompidou meurt, en avril 1974, le CNPF opte dans sa majorité pour Jacques Chaban-Delmas. Par réflexe légitimiste, certainement : Chaban est le candidat du parti dominant de la majorité ; l'ex-Premier ministre du président défunt est apparemment le candidat le mieux placé pour barrer la route à François Mitterrand. Par méfiance vis-à-vis de Valéry Giscard d'Estaing, aussi, dont le passage prolongé au ministère des Finances a nourri bien des ressentiments. Valéry Giscard d'Estaing, c'est l'homme du contrôle des prix et du crédit, l'artisan très obstiné du plan de stabilisation de 1963, prolongé plus que de raison, la figure même du technocrate. Les propensions interventionnistes de ce libéral de la phrase ne rassurent pas les patrons. Mais aussi parce que, entre le « modèle de société » du CNPF présenté à l'assemblée générale extraordinaire de juin 1973, et la « nouvelle société » de l'ancien Premier ministre de Georges Pompidou présentée à l'assemblée nationale le 9 septembre 1969, il y a bien des affinités[288]. En réalité, l'ère Chaban (1969-1972) incarne un moment de grande unité politico-idéologique de la technocratie française, publique et privée.

Certains marxistes ont voulu donner une « analyse de classe » des options Chaban ou Giscard. Le premier serait plutôt, à l'instar de son parti, le candidat de la « bourgeoisie intérieure », celle qui produit essentiellement pour le marché national : patronat des PME et des grandes entreprises hexagonales comme la CGE. Le second, celui de la bourgeoisie multinationale, orientée essentiellement vers le marché mondial. En

réalité, les clivages politiques expriment si peu une différenciation socio-économique au sein du patronat que celui-ci va, dans sa majorité, partir chabaniste au début de la campagne et se retrouver giscardien à son terme, lorsqu'il apparaîtra en clair que – la « trahison » de Chirac aidant – l'ancien ministre des Finances est le meilleur rempart contre le candidat unique de la gauche. Ce que le patronat demande, en effet, aux candidats de la droite, c'est d'empêcher l'accession aux affaires de François Mitterrand, armé du « programme commun ». Pour le reste, les programmes de Chaban et de Giscard ne présentent pas, aux yeux des patrons, de différences significatives. Si un grand technocrate privé comme Ambroise Roux opte pour Chaban, ce n'est pas parce que la CGE est peu internationalisée – Roger Martin, dont l'entreprise Saint-Gobain-Pont-à-Mousson l'est beaucoup plus, fait le même choix, pour ne rien dire d'Albin Chalandon, tandis que Jacques Ferry, président de la sidérurgie, industrie nationale s'il en fut, vote Giscard – , mais bien parce que, ami personnel de Georges Pompidou et ministre occulte de l'Industrie sous sa présidence, il est davantage lié au personnel politique gaulliste et qu'une solide inimitié l'oppose à Valéry Giscard d'Estaing, en raison même de l'influence économique qu'il exerçait sous le précédent septennat.

La compétition entre Chaban et Giscard ne met pas les patrons en demeure de choisir entre deux lignes politiques réellement et sensiblement distinctes, encore moins entre deux « projets de société », mais entre des atouts et des aptitudes personnelles. C'est pourquoi ils peuvent aisément passer du soutien de l'un à celui de l'autre, quand VGE s'avère le meilleur. François Ceyrac exprime très bien cette évolution lorsqu'il relate sa première réception à l'Élysée à la tête d'une délégation du CNPF, en septembre 1974, soit six mois après l'élection de Valéry Giscard d'Estaing. « Il m'a dit : "Monsieur le président, vous me connaissez, et je suis heureux de vous recevoir. Nos liens personnels ne sont pas en cause, mais je puis vous dire qu'une fois de plus le Patronat a fait preuve de son imbécillité pratique." Alors moi, je n'ai pas bronché, bien entendu, et j'ai attendu des précisions. "Je ne vous apprendrai rien, a-t-il poursuivi, en disant qu'un nombre important de personnages très proches de vous ont soutenu au premier tour M. Chaban-Delmas." Alors là, je lui ai répondu : "Monsieur le président, au premier tour il y avait deux candidats, vous-même et M. Chaban-Delmas, et la liberté des chefs d'entreprise était totale. La seule chose qui m'aurait choqué, et cela s'est produit, c'est que des chefs d'entreprise fassent campagne pour M. Mitterrand. Par conséquent, ai-je conclu, je vous le dis très respectueusement : sur le premier tour, je ne peux accepter aucune critique. Quant au second, bien

peu de voix sans doute ont dû vous manquer. – N’en parlons plus, m’a-t-il répondu, mais je dois vous dire qu’il y a certains de ces personnages qui ne repasseront pas de sitôt la grille de ce palais. Ils en ont trop hanté les couloirs au temps de mon prédécesseur[289].” »

TROISIÈME PARTIE

FACE A LA CRISE

CHAPITRE XII

Y a-t-il une sortie du tunnel ?

En 1974-1975, le monde occidental connaît sa première récession généralisée depuis les années 30. Aux Trente Glorieuses, qui ne furent en réalité que vingt, succèdent les Trente Moroses, sinon les Trente Ignominieuses. La rentabilité du capital baisse fortement, la croissance économique se ralentit, le chômage massif et structurel reparaît, la concurrence internationale s'exacerbe. Ironie de l'histoire, le système de régulation « fordien », mis en place pour éviter le retour des convulsions économiques des années 30, entre en crise au moment précis où le CNPF s'y rallie sans réserve… Avec le retournement de tendance économique, c'est une nouvelle coordonnée essentielle de l'action patronale qui se trouve à son tour modifiée. La façon dont le CNPF réagit à ce coup du sort constitue un premier test de sa capacité à maîtriser le changement.

A cet égard, le bilan est nuancé. Dans leur majorité, les chefs d'entreprise français ont pris tardivement conscience du nouveau contexte économique et de ses implications. Loin de les alerter, le CNPF a partagé leurs illusions et les a longtemps confortés dans leur quiétude. Mais, une fois cette prise de conscience effectuée, on ne constate pas, au niveau du mouvement patronal, un retour en force des vieux démons : protectionnisme, malthusianisme, paternalisme. Au contraire, le CNPF s'efforce d'élaborer et de faire prévaloir ses propres solutions à la crise du capitalisme français. Au niveau de la politique macro-économique, il se rallie, pour l'essentiel, à la stratégie de Raymond Barre, tout en exprimant les plus expresses réserves sur l'hyperdirigisme giscardien ; au niveau de la politique sociale, il fait montre d'une inventivité qui n'est pas étrangère à l'aggravation de la crise du syndicalisme ouvrier.

Une crise en U, en V, en W… ou en L ?

Le Patronat, pas plus que le reste de l'*establishment* français, n'a prévu

ni compris le retournement de tendance économique qui survient au début des années 70 et qu'accélère le « choc pétrolier » de l'automne 1973. Pour les experts de l'avenue Pierre-I[er]-de-Serbie, les économies occidentales traversent, en 1975, une récession un peu plus rude que les précédentes, en raison du triplement de la facture énergétique, mais qui débouchera elle aussi, après les ajustements nécessaires, sur le « retour à la normale », c'est-à-dire la croissance forte et le plein emploi. « Il n'y a pas de raisons déterminantes, autres que les entraînements de la panique, pour penser que la croissance va durablement s'arrêter, affirme, en décembre 1973, Jacques Ferry, qui s'apprête à succéder à Ambroise Roux à la présidence de la commission économique du CNPF. On sous-estime à cet égard la puissance de ressort d'une économie d'entreprise stimulée par la nécessité[290]. » François Ceyrac, de son côté, déclare à l'assemblée générale de janvier 1977 : « Les jours les plus durs sont peut-être derrière nous[291]. » Dans une interview à *l'Express*, il réclame encore entre 4 et 5 % d'expansion en 1978[292].

A la décharge des têtes pensantes du CNPF, il faut constater qu'elles se trouvent en bonne compagnie. Jacques Chirac « aperçoit la sortie du tunnel » en août 1975. Valéry Giscard d'Estaing exhorte, à la même époque, les Françaises et les Français à partir en vacances « sans inquiétude » et tranche en faveur de l'option la plus expansionniste du VII[e] Plan, entre 5,6 et 5,8 % de croissance annuelle. C'est l'époque où l'on débat gravement pour savoir si la crise suivra le tracé d'un V, d'un U, ou d'un W. Rares et peu écoutés sont ceux qui suggèrent qu'elle sera peut-être bien en L… Lorsqu'en février 1975 un professeur du nom de Raymond Barre écrit que l'Occident « doit prendre conscience que ce n'est pas demain la veille qu'il retrouvera des taux de croissance économique comme ceux des dernières années » et qu'en France un taux de 4 % ne peut être envisagé qu'au prix d'une inflation à deux chiffres et d'un fort taux de chômage, ses mises en garde rencontrent un scepticisme poli.

Jean Boissonnat a sans doute raison d'affirmer que ce n'est pas de lucidité, mais de courage qu'ont manqué les dirigeants politiques des années 70. « Quand Giscard, devenu chef de l'État, déclarait en 1977 : "La fin de cette année verra la fin de la crise", il n'en croyait rien, certifie le directeur de *l'Expansion.* Seulement, il ne voulait désespérer ni Billancourt ni Neuilly[293]. »

En ce qui concerne le CNPF, il semble bien, quant à lui, avoir été victime, dans cette affaire, de sa propre idéologie. Au printemps 1977, le Patronat publie, dans la perspective des élections législatives de l'année

suivante, un argumentaire fort didactique, *les Dossiers de l'économie de liberté*, procédant par critiques et anticritiques. La réponse opposée à l'objection marxiste numéro un contre la thèse de l'efficacité supérieure des économies de marché – la théorie de la marche cyclique de l'économie capitaliste – minimise la réalité et la gravité de la crise. En 1977, ni Schumpeter ni Kondratiev ne sont encore à la mode : « La théorie des cycles économiques du capitalisme est fort mal établie et d'ailleurs contestable, affirme le contre-argumentaire du CNPF. Car la grande force de l'économie de marché est de posséder des mécanismes autorégulateurs. Ces mécanismes, d'ailleurs, se sont toujours améliorés et transformés pour permettre une meilleure et plus rapide adaptation de l'économie[294]. »

Dès lors, une crise qui serait autre chose qu'un dysfonctionnement passager est proprement impensable. Le mot même paraît incongru. A l'assemblée générale de janvier 1975, au plus fort de la récession, on parle du « point le plus bas de la dégradation conjoncturelle ». Les rapports d'Ambroise Roux ne présentent pas davantage d'analyse de la crise. Celui de janvier 1974 traite de la crise de l'énergie, qu'il s'efforce de dédramatiser. Celui de janvier 1975, consacré à « l'avenir de l'économie française », reprend l'explication un peu courte par la hausse du coût du pétrole. Le ton change en janvier 1978 : « La crise des quatre dernières années a créé, ou révélé, une réalité économique profondément et durablement modifiée, déclare Jacques Ferry, le nouveau président de la commission économique, devant l'assemblée générale annuelle. Elle a du même coup ébranlé bien des convictions… Pendant vingt-cinq ans, mis à part de brèves périodes de ralentissement, l'économie occidentale a connu une croissance exceptionnelle que rien ne paraissait devoir interrompre. C'est du moins ce que disaient nos économistes, et non des moindres, pour qui les gouvernements et les institutions internationales détenaient désormais les moyens et maîtrisaient les techniques propres à pallier toute défaillance de l'activité économique. Durant cette période, le problème était moins de vendre que de produire. C'est aujourd'hui l'inverse[295]. » Mais l'orateur ne s'appesantit pas sur les causes de ce renversement.

Il faudra attendre le « second choc pétrolier » et le rapport d'Alain Chevalier, PDG de Moët-Hennessy et successeur pressenti de Jacques Ferry à la tête de la commission économique générale en décembre 1979, pour qu'il soit clairement affirmé que la « récession de 1974-1975 n'était pas un phénomène passager » mais marquait l'entrée « dans un nouvel âge économique » caractérisé par la rupture du système monétaire international, la hausse du prix de l'énergie, l'apparition de nouvelles puissances industrielles[296].

Le Patronat persiste et signe

On conçoit, dans ces conditions, que le CNPF persiste pendant quelques années sur sa lancée productiviste, libre-échangiste, contractualiste de l'immédiat après-68. Le Patronat s'oppose au plan Chirac-Fourcade « de refroidissement » (12 juin 1974-5 septembre 1975), destiné à juguler l'inflation (14 % en 1974 !) en restreignant l'investissement et l'activité des entreprises, considérés comme responsables de la « surchauffe », et lui oppose un plan de relance « massif et cohérent ». Les locataires du 31 avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie ne sous-estiment pas l'importance d'une lutte contre l'inflation, comme les en accuse le ministre des Finances, mais son plan fait peser l'effort de cette lutte essentiellement sur les entreprises : augmentation de 18 % de l'impôt sur les sociétés, aggravation du contrôle des prix, de l'encadrement du crédit… Les quatre cinquièmes des mesures Fourcade – dont la célèbre « serisette » – frappent les entreprises, alors que les ménages sont épargnés.

Face au triplement de la facture pétrolière, dit-on au Patronat, deux attitudes sont concevables : l'une, frileuse et timorée, consiste, comme le propose le gouvernement, à restreindre l'activité économique, afin de réduire les importations et le déficit de la balance commerciale ; l'autre, que préconise le CNPF, vise à rééquilibrer cette balance en augmentant fortement, au contraire, nos exportations et en développant nos firmes à l'étranger. La rente pétrolière prélevée par les pays de l'OPEP peut être récupérée et au-delà par la vente à ces pays de biens de consommation et d'équipement, comme l'atteste l'exemple allemand[297], à condition d'être capable de répondre à la demande. « La décision française de limiter les importations de pétrole à un certain niveau en valeur, déclare Jacques Ferry aux assises patronales de Lille, le 8 octobre 1974, me paraît relever d'une philosophie qui, si elle n'est pas tout à fait malthusienne, n'est pas non plus tournée vers la recherche d'un équilibre au niveau le plus élevé. On cherche à niveler la balance commerciale par le bas, alors qu'on pourrait chercher à l'équilibrer par le haut[298]. »

A l'assemblée générale du 14 janvier 1975, Ambroise Roux présente un plan de relance par l'investissement au moyen d'un système de déductions fiscales s'inspirant du précédent de 1966-1968, de l'orientation de l'épargne vers l'investissement productif à long terme, d'incitations au redéploiement et aux économies d'énergie et de matières premières. A mesure que l'effondrement de la demande s'accentue, François Ceyrac se fait plus insistant dans sa croisade contre le plan Fourcade. Le 14 avril, il

propose à nouveau cinq mesures pour relancer les investissements lors d'une entrevue avec le ministre de l'Économie et des Finances. Il obtient globalement satisfaction non pas avec les mesures de relance « à petits pas » d'avril 1975 – trop tardives et insuffisantes – , mais avec le plan de relance du 5 septembre 1975. « L'ensemble du programme est cohérent, et nous le trouvons positif », commente le président du CNPF[299].

Les politiques de refroidissement, initiées simultanément par tous les États pour maîtriser l'inflation et réduire leur facture pétrolière, précipitent le monde dans la crise économique la plus grave qu'il ait connue depuis 1929. Le nombre de chômeurs atteint 18 millions pour l'OCDE et apparaît un important chômage structurel. Effrayés par la spirale récessionniste que ces politiques instaurent, les gouvernements reviennent aux techniques keynésiennes : crédit facile, déficit budgétaire, croissance de la demande… L'inflation repart de plus belle, mais l'expansion – retrouvée – n'atteint pas, il s'en faut de beaucoup, ses taux d'avant la récession. Jamais à court d'un néologisme, les économistes inventent le concept de « stagflation ».

Le CNPF demeure résolument keynésien et même partisan d'un keynésianisme étendu à l'échelle internationale. Le gouvernement est invité à développer la solvabilité du tiers monde par un système de prêts et de subventions aux États clients, d'assurances et d'exonérations aux entreprises exportatrices. Face à la crise, Jacques Ferry, le président de la commission économique, se fait le chantre d'une coopération entre les entreprises et l'État aux antipodes du discours archéo-libéral : « Il y a trop d'obstacles à vaincre, trop de courants à contrarier, trop d'inégalités à réduire, trop de primautés à défendre, pour que, laissée à elle-même et à ses adaptations spontanées, la concurrence règle tous nos problèmes, déclare-t-il à l'assemblée générale du 18 janvier 1977. Elle a besoin d'un cadre et d'une volonté qui la transcende[300]. » Et Ambroise Roux, en écho : « J'ai toujours pensé que le libéralisme supposait une forte autorité gouvernementale. Je suis assez interventionniste, comme le sont, d'ailleurs, les Américains[301]. »

L'économie concertée, dans laquelle l'État jouerait mieux et davantage son rôle de bouclier dans la guerre économique, constitue alors un élément central de la riposte patronale à la crise, au grand dam de Pierre de Calan, qui stigmatise en 1977 le « piège de la concertation » dans lequel serait tombé le CNPF[302]. Redéploiement industriel vers les créneaux à forte valeur ajoutée ; défense des secteurs traditionnels contre le dumping japonais ou des pays en voie de développement (PVD), et même de certains pays européens, non par recours à une nouvelle législation

protectionniste, mais en utilisant l'arsenal existant ; réorientation des exportations vers les pays industrialisés à faible risque ; tous ces objectifs, et quelques autres, exigent une étroite collaboration entre chefs d'entreprise et administration.

Dans cette optique, les dirigeants du CNPF s'inquiètent de la stagnation de l'investissement et ne cessent d'exhorter les chefs d'entreprise à investir et à innover. A défaut d'investissements de capacité, peut-être en effet inopportuns vu l'étroitesse des marchés, déclare François Ceyrac, il faut procéder à des investissements de productivité ou d'économie d'énergie : « Sinon, en 1980, face à la concurrence internationale, les chefs d'entreprise français se retrouveront avec de vieilles bécanes[303]. »

« La modernisation de notre appareil économique est un impératif absolu », répète-t-il à l'assemblée générale du 13 février 1979. Le président du CNPF consacre une longue partie de son discours à flétrir « la faiblesse de l'investissement en France, comparé à ses concurrents les plus dangereux, et notamment la RFA ». En deux ans (1977-1978), signale François Ceyrac, les livraisons de machines-outils ont fléchi de 35 % en France, alors qu'elles ont augmenté de 28 % en RFA, de 34 % aux États-Unis ; alors même que le parc français est l'un des plus anciens du monde : en 1978, 33 % des machines-outils françaises avaient moins de dix ans, contre 37 % en RFA, 39 % en Grande-Bretagne, 42 % en Italie, 60 % au Japon.

« Recherche et innovation, nouveau moteur de l'expansion » : c'est le thème des V^es^ assises du Patronat, tenues les 23 et 24 octobre 1980 à Strasbourg. Le CNPF lance à cette occasion une grande campagne pour sensibiliser les chefs d'entreprise et l'opinion à ce nouvel impératif. François Ceyrac déplore la « démobilisation de la recherche française » intervenue « ces dernières années » et qui place la France dans le peloton de queue des grandes nations occidentales, en pourcentage du PIB consacré à la recherche. « Les entreprises, saignées à blanc par la crise de 1974, ont été malheureusement contraintes de réduire leur budget de recherche, explique François Ceyrac, au moment où l'État lui-même relâchait son effort[304]. » A quel point ces exhortations constantes à l'investissement et à l'innovation sont peu suivies d'effet par les chefs d'entreprise, on le mesure dans la courbe, désespérément plate, et même légèrement incurvée vers le bas, de l'investissement du secteur privé depuis 1973.

Après quelques hésitations, l'option libre-échangiste est également réaffirmée : le CNPF déplore l'enlisement du processus d'intégration européenne, se prononce en faveur de l'Europe supranationale, repousse

toute tentation protectionniste et, finalement, soutient même la politique barriste du franc fort, contre certains secteurs du patronat, qui peinent à l'exportation.

Contractualisme toujours

Continuité encore – jusqu'en 1977 – dans la politique sociale. Un contrat tacite lie le CNPF aux pouvoirs publics depuis le retournement de tendance de 1974 : dans le contexte socialement explosif et politiquement périlleux de l'après-68, sauvegarder au maximum, en dépit de la crise, l'emploi et le pouvoir d'achat des salariés. Engagement tenu jusqu'en novembre 1976 : l'indice de la production industrielle chute de 16 % de juillet 1974 à mai 1975 ; les effectifs salariés, de 2,5 %, et la durée du travail, de 2,1 %. « Il n'est pas douteux que les firmes françaises ont subi les contrecoups des sureffectifs », note Philippe Labarde dans *le Monde*[305]. A l'assemblée générale du 13 janvier 1976, Ambroise Roux félicite les chefs d'entreprise d'avoir « courageusement accepté de mettre [leurs] entreprises en situation difficile, voire même en déficit, pour conserver du personnel en surnombre dans l'attente de jours meilleurs[306] ».

De même, le développement de la politique contractuelle reste l'axe de la stratégie patronale. En décembre 1974 est signé l'accord portant pendant un an l'indemnisation du chômage à 90 % du salaire brut, soit 110 % du salaire net ! Les négociations sur l'amélioration des conditions de travail, engagées en 1973, ne débouchent que sur un accord-cadre, le 17 mars 1975, au demeurant non signé par la CGT et la CFDT. Mais ce semi-échec, après les grands contrats de la période 1969-1974, est considéré comme provisoire. Le retour à la prospérité devrait permettre un redémarrage en trombe des négociations conventionnelles. Yvon Chotard, le nouveau président de la commission sociale, regrette que les « syndicats révolutionnaires » (CGT et CFDT), loin de se sentir liés par leurs engagements, considèrent les avantages acquis comme des tremplins vers de nouvelles conquêtes et n'hésitent pas à surenchérir sur les concessions obtenues, alors que « l'encre des contrats signés n'est pas encore sèche ». Il réaffirme néanmoins l'attachement du CNPF à la politique contractuelle, en dépit de ces difficultés. Tout au plus convient-il de veiller à ce que les réformes s'effectuent, tant que dure la récession, à « coût constant » : toute concession patronale doit être désormais compensée par une concession syndicale, de sorte que son coût pour l'entreprise soit nul. C'est la doctrine

chotardienne du « donnant-donnant ».

En revanche, le CNPF accueille avec inquiétude et irritation le rapport Sudreau sur la réforme de l'entreprise, dans lequel il perçoit, avec quelque raison, l'écho des propositions de François Bloch-Lainé. Si l'établissement d'un bilan social annuel ne suscite pas son indignation – encore que l'UIMM trouve déraisonnable le nombre d'« indicateurs sociaux » retenus pour son élaboration – , la reconnaissance à chaque salarié d'un *droit d'expression* individuel et collectif est considérée – déjà ! – comme « inopportune », sinon « mirobolante » ; et la proposition d'une nouvelle législation autorisant les entreprises qui le désirent à intégrer des représentants des salariés, avec voix délibérative, dans les conseils d'administration ou les conseils de surveillance lui fait pousser les hauts cris. Les charges contre la « panacée » découverte par Valéry Giscard d'Estaing et contre son « goût du feu d'artifice » se multiplient jusqu'à ce que le rapport Sudreau se perde dans les sables.

Sur la question de l'extension des droits des salariés, posée dans ce rapport, le CNPF publie en 1980 une brochure, *Pour un dialogue permanent avec le personnel de l'entreprise*, qui codifie sa position en trois points :

1. « L'expression directe des salariés doit s'exercer au plus près de la vie quotidienne dans les ateliers ou les bureaux et être échange réciproque, dialogue entre les salariés et l'encadrement. »

2. « Elle ne doit pas faire double emploi avec les comités d'entreprise ou les comités d'hygiène et de sécurité. Il y a là deux voies qui se situent sur des plans différents : elles ne s'excluent pas, mais ne doivent pas être confondues. »

3. En raison de l'extrême diversité des entreprises et de la nécessaire formation préalable de l'encadrement à l'animation, l'expression directe des salariés ne paraît pas se prêter à la conclusion d'un accord interprofessionnel national et encore moins à une loi qui « introduirait inévitablement, au niveau des procédures en particulier, des ridigités qui risqueraient de tout compromettre ». On comprend la levée de boucliers que susciteront, un peu plus tard, les lois Auroux !

Patronat et barrisme

Le passage de Jacques Chirac à l'Hôtel Matignon a laissé un souvenir mitigé dans les mémoires patronales : plan de refroidissement, taxe conjoncturelle, taxe professionnelle, rapport Sudreau, autorisation

préalable pour les licenciements économiques… tout cela faiblement compensé par une relance par la consommation fortement inflationniste. Les rapports avec le pouvoir politique s'amélioreront sensiblement, en août 1976, avec la formation du gouvernement Barre. Le « meilleur économiste de France » n'est pas un inconnu pour le CNPF. Il a failli prendre la direction de REXECO[307], le centre de prospective économique du Patronat, au début des années 70. Mais Georges Pompidou lui a fait miroiter un poste de commissaire général au Plan, et Raymond la Science a préféré réserver l'avenir. Durant ses cinq années à Matignon, il déjeunera régulièrement avec François Ceyrac[308].

Dès la première entrevue, le 9 septembre 1976, entre la brochette de vice-présidents du CNPF conduits par François Ceyrac et le nouveau Premier ministre entouré de ses collaborateurs – Michel Durafour, ministre délégué chargé de l'Économie et des Finances, Christian Beullac, ministre du Travail… – , le courant passe. « J'ai l'impression que l'on nous a écoutés avec attention », déclare François Ceyrac sur l'illustre perron. Dans une interview au *Monde* du 25 septembre, le président du CNPF apporte le soutien du Patronat au premier plan Barre, y compris à sa clause de réduction temporaire du pouvoir d'achat des cadres supérieurs et en dépit de l'instauration du blocage des prix jusqu'en décembre. Assurant que les entreprises « feront tout leur possible pour la réussite de ce plan », il se borne à déplorer l'insuffisance des mesures de soutien à l'investissement.

La raison profonde de cette adhésion est donnée par le président du CNPF dans son discours devant les Ires assises nationales du commerce, le 19 octobre 1976, en pleine grève illimitée des détaillants en fruits et légumes contre le blocage gouvernemental de leurs marges bénéficiaires : « L'échec du plan Barre ne compromettrait pas seulement la situation de l'économie française dans le monde… Il ouvrirait également la voie vers le collectivisme. » Ce n'est qu'à la fin de 1976 que la menace d'une victoire de l'Union de la gauche s'est précisée. Le nombre des chômeurs a doublé sous le gouvernement Chirac, passant de 425 000 en mai 1974 à 925 000 en septembre 1976. La coalition majoritaire au pouvoir est profondément divisée depuis la démission fracassante du président du RPR de son poste de Premier ministre.

Au baromètre de l'IFOP, la popularité de Valéry Giscard d'Estaing a chuté de 20 points, passant de 59 % en janvier 1976 à 39 % en décembre. L'Union de la gauche a gagné la majorité aux cantonales et semble plus unie que jamais, le PCF voguant toutes voiles dehors vers l'eurocommunisme. 55 % des patrons, selon les sondages, s'attendent à

une victoire de la coalition socialo-communiste aux élections législatives de 1978[309]. Deux chefs d'entreprise sur trois seront de cet avis après la nouvelle poussée de la gauche aux municipales de 1977. Bref, le gouvernement Barre apparaît clairement comme l'ultime rempart contre le raz de marée rouge et rose, ce qui mérite bien quelques accommodements. Aussi, et bien que le « technocratisme renforcé » de ce gouvernement lui pèse sur le cœur, le CNPF réitère son soutien actif au plan Barre *bis*, en mai 1977, et se mobilise dans la bataille pour l'emploi. Devant 300 dirigeants de fédérations professionnelles et d'unions régionales participant à une « journée nationale pour l'emploi des jeunes », François Ceyrac se lance dans une exhortation à l'embauche qui ne manque pas de sel lorsqu'on se souvient des arguments développés par le CNPF après 1981 : « L'expansion ne suffit pas, à elle seule, à vaincre le chômage, dit François Ceyrac. Il y faut encore des actions volontaristes de la part des chefs d'entreprise, qui n'embauchent pas autant qu'ils le pourraient. » Dans sa fougue pédagogique, François Ceyrac met à mal un argument classique du patronat sur les créations d'emplois : « Vous me dites : "On ne peut pas embaucher, car ensuite il est impossible de licencier." C'est faux. Il est parfaitement possible à un chef d'entreprise en difficulté de licencier. » Enfin, le président du CNPF préconise le dégagement de 300 000 emplois pour les jeunes au moyen de la réduction du temps de travail, par le recours à la retraite anticipée ou à l'aménagement des horaires[310]. 160 « délégués des entreprises pour l'emploi » sont désignés à l'issue de ce rassemblement pour assurer le succès de l'opération.

Mais la peur du « rouge » n'est pas le seul motif d'adhésion du Patronat à la politique du Premier ministre, et peut-être même pas le principal. En réalité, à mesure qu'elle prend conscience de la réalité de la crise, la confédération patronale se rallie, pour l'essentiel, à la médecine de cheval préconisée par le docteur Barre. Par certains aspects, cette médecine va au-devant des revendications du CNPF. Le « meilleur économiste de France » ne partage pas le point de vue de son distingué collègue, le professeur Alain Cotta, inspirateur du plan de refroidissement de 1974, selon lequel c'est l'excès d'investissement qui nourrit l'inflation. Convaincu, au contraire, qu'il n'y a de salut pour l'industrie française que dans son redéploiement et de redéploiement possible que par un effort accru d'investissement, le Premier ministre entend reconstituer les marges des entreprises en transférant progressivement sur les ménages les coûts du choc pétrolier et de la crise. Comme les chefs d'entreprise, il souhaite revenir au partage de la valeur ajoutée qui prévalait avant 1973. De la même façon, il entend réduire le déficit budgétaire en « maîtrisant » les

dépenses, en particulier celles de la Sécurité sociale.

Mais, par d'autres aspects, la médecine barriste a de quoi inquiéter le patronat. Le Premier ministre est convaincu que la technique latine du financement du consensus par l'inflation et les dévaluations en chaîne devient impraticable dans le contexte des années 70, car « toute dévaluation alourdit désormais la facture des importations, davantage qu'elle ne stimule les exportations ». En second lieu, cette politique de facilité entrave la modernisation des entreprises françaises et leur redéploiement vers les secteurs à haute valeur ajoutée, en leur conférant, à bon compte, une compétitivité artificielle. Aussi Raymond Barre met-il en œuvre une « politique du franc fort », qui fait durement souffrir un certain patronat habitué à la dépréciation de la monnaie nationale. C'est contre ces chefs d'entreprise que l'irascible Raymond pique un mémorable coup de sang, au « Forum de *l'Expansion* », en janvier 1978 : « Ils gèrent mal leurs entreprises, s'écrie-t-il devant un parterre médusé. On le voit bien quand il y a une petite relance en France, cela se traduit immédiatement par des importations de biens de consommation et non par un essor de la production nationale. Leur rêve serait de revenir au schéma d'autrefois : on laisse filer les salaires ; on se finance avec du crédit ; pour rembourser le crédit, on augmente les prix ; on demande des subventions à l'État ; et on solde le tout par une dévaluation du franc[311]. »

Le soutien à Raymond Barre survivra à la défaite de l'Union de la gauche aux élections législatives de 1978. Le 21 janvier 1981, François Ceyrac rend encore au Premier ministre – au comble de l'impopularité – un éloge appuyé : « Nous avons un Premier ministre qui a su définir et appliquer une politique économique claire et constante. Il serait équitable de reconnaître, à mon avis, le rôle capital qu'a joué Raymond Barre au cours des quatre dernières années. Grâce à lui, malgré la crise mondiale, la position de la France ne s'est pas dégradée. Je pense même qu'elle s'est, dans une certaine mesure, améliorée. Je considère donc que l'action du Premier ministre a été hautement bénéfique. » Au compte des bienfaits de la gestion barriste figurent, selon le CNPF, la liberté des prix en 1978, la création des SICAV Monory, le développement des aides à l'investissement… Bien que toutes ces mesures soient considérées comme insuffisantes, elles sont réputées aller dans le bon sens. Certes, François Ceyrac estime qu'on aurait pu libérer également les prix pharmaceutiques, par exemple, et plus complètement les prix pétroliers : « Il faudra bien un jour admettre que la liberté est bonne pour tous. » On aurait pu aussi réévaluer les bilans, asseoir les 10 % de déduction fiscale pour investissement non sur l'assiette, mais, comme aux États-Unis, sur les

bénéfices. On aurait pu également se débarrasser de la taxe professionnelle. Mais Paris ne s’est pas fait en un jour.

CHAPITRE XIII

Une nouvelle stratégie sociale

Si, en ce qui concerne la politique économique, le CNPF se rallie à la stratégie modernisatrice de Raymond Barre, c'est au niveau de la politique sociale que se manifeste le plus clairement sa « capacité hégémonique », c'est-à-dire son aptitude à trouver ses propres solutions aux problèmes auxquels les « partenaires sociaux » se trouvent confrontés et à les imposer. Face à la crise de 1974-1975, on l'a vu, le CNPF réaménage la politique contractuelle dans le cadre de la doctrine Chotard du « donnant-donnant » : tant que l'expansion est en panne, on ne saurait en « partager les fruits ». Cela ne signifie pas un retour à l'« immobilisme social » et à la politique des « portes closes » d'avant 1968. La négociation collective continue, à tous les niveaux, mais toute concession patronale doit être désormais compensée par une concession syndicale.

En 1976-1977, le Patronat est encore convaincu que, moyennant une bonne politique économique, le retour à une croissance forte est à la portée de la main. Il exhorte les autorités publiques et le pays tout entier à faire le choix de l'expansion, seul moyen, selon lui, de sauver l'État-providence. « Deux hypothèses s'offrent à nous, déclare le président du CNPF à l'assemblée générale de janvier 1977 devant 550 délégués patronaux accablés. Ou bien le pays se résigne à un taux de croissance faible et accepte, de ce fait, de supporter pendant une durée indéterminée un effectif de chômeurs comparable sinon supérieur à l'actuel. Dans ce cas, il faut le dire clairement, la conception de notre politique de l'emploi devra être fondamentalement révisée. Il ne saurait être question de continuer à faire peser sur les seules entreprises, dans une économie sans vigueur, une charge écrasante qui ruinerait notre compétitivité. Il faudrait alors dégager l'entreprise des obligations qu'elle supporte aujourd'hui et rebâtir, sur la base de la solidarité nationale, un système de prise en charge de ceux qui ne pourraient plus trouver dans un travail salarié la sécurité de l'existence. Ou bien, refusant un avenir médiocre, le pays affirme sa volonté de croissance. Il serait alors possible d'obtenir une diminution du chômage et

de maintenir le système actuel de garantie[312]. »

A cette assemblée générale de janvier 1977, on le voit, la stratégie sociale du Patronat, et en particulier le contenu de la politique contractuelle, est pour la première fois clairement mise en rapport avec le taux de croissance : que l'économie retrouve les taux d'avant la crise de 1974-1975 et la « grande politique contractuelle » repartira comme devant ; qu'elle se traîne à un taux deux fois moindre ou – à Dieu ne plaise ! – qu'elle connaisse la « croissance zéro » autrefois souhaitée par Sicco Mansholt, alors il faudra substituer à la stratégie sociale des années de croissance forte une stratégie sociale de croissance faible ou nulle, en tout point différente.

Dès janvier 1977, donc, s'opère la prise de conscience de l'obsolescence possible de la stratégie sociale pratiquée en grand depuis mai-juin 1968 et de la nécessité d'élaborer une stratégie sociale de rechange. Une économie ouverte sur le monde, prétend François Ceyrac, ne peut vivre sur le mode de l'immutabilité des conquêtes sociales. Celles de 1936 et de 1945, qui régissent le droit social français, doivent être reconsidérées. Le nouveau contenu de la politique contractuelle, déclare-t-il en mai 1978, « n'est pas d'accumuler de nouveaux avantages sociaux… mais de réformer les structures pour donner plus de souplesse et de liberté à l'entreprise[313] ».

Bien avant Yvon Gattaz, le CNPF engage la bataille de la « flexibilité ».

Le développement du salariat précaire

Pour leur part, les chefs d'entreprise ont commencé à s'attaquer au problème par le recours de plus en plus systématique à la sous-traitance. Toute une série de fonctions secondaires – nettoyage, transport, manutention, entretien – , autrefois assumées par le personnel de l'entreprise, sont systématiquement assignées à des PME spécialisées. La firme donneuse d'ordre ne conserve que les « activités nobles » : conception, contrôle et une partie, d'ailleurs variable, de la fabrication. Intérêt de la manoeuvre : les ouvriers des PME sous-traitantes n'ont ni les salaires ni les « avantages non monétaires » des salariés de l'entreprise « donneuse d'ordre ». Surtout, ils n'ont pas la même puissance de négociation : une grève du nettoyage n'arrête pas le métro et 300 salariés sous-traitants de Citroën ne peuvent pas espérer faire plier la firme aux deux chevrons. Commencé dans les « industries de processus » – chimie, carbochimie, pétrochimie, sidérurgie… – , le recours à la sous-traitance a gagné toute l'industrie, de l'automobile au textile. Il a pour conséquence –

et, ajoutent les syndicalistes : pour objectif – le développement, à côté du « salariat permanent et à statut » des entreprises donneuses d'ordre, d'un « salariat précaire », souvent composé d'immigrés, de femmes, de jeunes non qualifiés, force de travail vulnérable et inorganisée, donc moins exigeante et plus docile. Le poids de ce salariat, s'ajoutant à celui des chômeurs, pèse lourdement sur l'évolution des rapports de force entre employeurs et demandeurs d'emploi sur le marché du travail et permet de récupérer partiellement les avantages concédés en 1968-1974.

La politique patronale vis-à-vis de ces deux types d'effectifs salariés est bien différente, remarque Robert Linhart. Vis-à-vis du « salariat central », elle vise principalement certaines formes d'intégration, qui peut aller jusqu'à l'association aux responsabilités dans l'entreprise. Robert Linhart note que cet effort rencontre un certain succès : « "Nous, nous sommes des raffineurs" – sous-entendu : du PDG à l'ouvrier en salle de contrôle – , m'ont dit des ouvriers de la Shell. "Nous ne sommes ni des balayeurs ni des transporteurs. Il est normal qu'on sous-traite tout cela." De même, on dira dans une cimenterie : "Nous, nous sommes des cimentiers" ; dans la sidérurgie : "Nous, nous sommes des aciéristes." Le plus souvent, les ouvriers "centraux" ne savent même pas ce qui se passe dans le monde de la sous-traitance, sur leur propre site. Pour eux, il s'agit d'un autre type de travail, fait par un autre type d'ouvriers (souvent des immigrés) ; il est difficile d'en tenir le compte exact, de savoir qui les emploie. On fait un grand nettoyage ou une importante opération d'entretien ? 400 types déboulent, dont 350 intérimaires. Ils restent là un mois puis disparaissent. Que deviennent-ils ? Nul ne le sait[314]. »

Vis-à-vis du « salariat périphérique » prévalent l'autoritarisme et le paternalisme les plus traditionnels. Cette gestion différenciée du salariat se reflète dans le caractère ambivalent du discours et de la stratégie sociale du CNPF. Ceux-ci relèvent en effet de deux lectures fort différentes, l'une, intégratrice, s'inscrit dans la stratégie d'institutionnalisation des conflits professionnels adoptée au lendemain de mai 1968 ; l'autre, paternaliste, trahit la nostalgie du « patronat de droit divin ».

La gestion concurrentielle du progrès social

Prenant acte, fin 1978, de la crise de la politique contractuelle, le CNPF recommande ce qu'il appelle lui-même la « gestion concurrentielle du progrès social ». L'axe de cette nouvelle stratégie patronale, comme son nom l'indique, c'est de concurrencer les syndicats ouvriers sur leur propre

terrain : la prise en charge des aspirations et des revendications des salariés. Loin de leur être abandonnée, comme avant, la « gestion du social » doit devenir une fonction essentielle des directions d'entreprise[315].

Au niveau des établissements, c'est à la maîtrise qu'incombe cette responsabilité. Les chefs d'atelier doivent désormais allier à leurs compétences techniques des talents d'assistante sociale. « Dans mon usine de Gennevilliers, dit François Delachaux, PDG d'une entreprise moyenne de l'électrométallurgie, le contremaître dispose de pouvoirs étendus dans son atelier : c'est lui qui embauche, licencie, sanctionne, gratifie… En cas d'augmentation des salaires, un pourcentage de la masse salariale est laissé à sa discrétion pour récompenser davantage les travailleurs de son équipe les plus efficaces. Sa mission n'est plus simplement d'organiser et de contrôler le travail, mais de veiller au bien-être des ouvriers dont il a la responsabilité. Notre système de décentralisation des pouvoirs en fait une sorte de patron de l'atelier, un peu comme un directeur d'établissement dans un groupe industriel. Si, un matin, il remarque un gars qui tire une sale tête parce que son gosse a été hospitalisé ou que sa femme est partie avec le voisin, il peut parfaitement le dispenser de boulot pour la journée, à charge de revanche. Informé des difficultés et des problèmes financiers, familiaux, relationnels des uns et des autres, il peut s'efforcer d'aider chacun individuellement en recommandant une avance sur salaire, par exemple, ou un horaire à la carte, une mutation de poste. Face aux syndicats ouvriers, qui se complaisent, pour des raisons idéologiques, dans la revendication collective, il prend en charge les revendications individuelles. Ce qui correspond beaucoup mieux, aujourd'hui, à l'air du temps comme à l'évolution des techniques[316]. »

Président du Groupement des industries de la région de Gennevilliers-Asnières (GIRGA) et de l'Union patronale des Yvelines, membre éminent de l'assemblée permanente du CNPF, François Delachaux se défend de chercher à détruire ainsi les syndicats : quatre sections syndicales existent dans son usine de Gennevilliers (CGT, CFDT, FO, CGC), assez mal en point, mais pas plus qu'ailleurs. Dans le collège ouvrier, la CGT obtient 80 % des voix aux élections professionnelles. Une grève d'une semaine a eu lieu, au printemps 1984, à la division « roues », pour obtenir une augmentation de salaire, mais sans succès. « Si les syndicats n'existaient pas, aime à répéter François Delachaux, il faudrait les inventer : dans mon dispositif, la CGT a en effet sa place ; si un contremaître abuse du pouvoir qui lui est délégué – les inaptes, les pervers, ça existe ! – les syndicats exploiteront immédiatement la situation, et le type est signalé ! »

Même son de cloche chez Peugeot : « Le syndicat n'est plus, chez nous,

qu’une soupape de sûreté, un simple clignotant, dit un jeune cadre de la direction du personnel et des relations sociales. S’il s’allume, c’est qu’il y a manque de réaction saine de l’organisation[317]. » La « gestion concurrentielle du progrès social » ne vise pas à détruire les syndicats représentatifs et à leur substituer des officines maison plus ou moins musclées, selon l’antique coutume de certains constructeurs automobiles. Elle cherche, en tout cas, à les mettre au « chômage technique ». « Mettez-vous à la place d’un ouvrier qui a un problème, dit encore François Delachaux. Même s’il vote coco, il préfère le soumettre à un chef d’atelier, qui a pour consigne de lui prêter une oreille attentive et qui dispose du pouvoir de régler la question sur-le-champ, plutôt qu’au délégué syndical, qui n’a aucun pouvoir, sinon d’intercéder lui-même auprès du chef d’atelier, et qui risque de noyer le poisson dans la revendication collective. »

Un patronat revendicatif

Au niveau de l’entreprise, donc, la nouvelle stratégie patronale consiste à assigner à la maîtrise les fonctions traditionnellement monopolisées par les syndicats et à laisser jouer la concurrence entre « ces deux dépositaires distincts des intérêts des salariés », les sections syndicales jouant la carte de la revendication collective, la hiérarchie celle des revendications individuelles. Au fond, il s’agit d’appliquer à la fonction syndicale la loi du marché… Au niveau national et des branches d’industrie, cette stratégie de la « gestion concurrentielle du progrès social » s’incarne dans une attitude offensive des organisations patronales, qui ne se bornent plus à réagir aux propositions des syndicats ouvriers ou aux incitations des pouvoirs publics, mais soumettent systématiquement leurs propres propositions aux partenaires sociaux. Au titre de l’amélioration des conditions de travail, par exemple, le CNPF propose, en 1978, diverses formules d’horaires souples ou variables en fonction du niveau des activités dans les branches d’industrie concernées et à partir d’un capital « travail » annuel de 1920 heures. « On peut imaginer une entreprise qui ferait ses 1 920 heures de travail normal en 46 semaines, dit François Ceyrac. Elle dégagerait alors deux semaines de loisirs supplémentaires[318]. » Ces propositions d’aménagement annuel du temps de travail par individualisation des horaires rencontrent un intérêt certain à la base et, simultanément, la méfiance, voire l’hostilité de principe, des syndicalistes ouvriers, qui « y voient un moyen de désorganiser les

habitudes de travail sur lesquelles se greffe leur propre activité[319] ». Ils y opposent la revendication de réduction uniforme de la durée du travail, pour tous, sans réduction de salaire, dont le Patronat a beau jeu de dénoncer l'irréalisme dans une économie qui souffre de l'insuffisance des marges bénéficiaires de ses entreprises et de la carence productive de certains secteurs industriels. Fort de l'écho favorable que ses propositions rencontrent dans de larges secteurs de la base salariée, le Patronat passe outre à l'opposition des syndicats, qu'il met de surcroît en difficulté : 12 entreprises pratiquaient les horaires variables en 1971, 8000 en 1976, 20000 en 1980. De même, le CNPF prend l'initiative du projet de réforme des indemnisations des chômeurs, pour réduire les inégalités entre les différentes catégories de bénéficiaires ; il propose de revaloriser les bas salaires, non par une augmentation régulière du SMIC horaire, mais en leur accordant une garantie de rémunération annuelle.

A André Bergeron qui s'inquiète de cette pugnacité nouvelle du Patronat et qui craint d'y voir le signe de son abandon de la politique contractuelle, François Ceyrac répond : « Un Patronat passif qui amorcerait des négociations en déclarant : "Messieurs, si vous avez quelque chose à nous demander, faites-nous l'honneur de nous présenter vos réclamations et nous verrons ensuite si nous avons quelque chose à vous répondre" serait un Patronat qui abdique devant ses responsabilités sociales. »

La prise de conscience de la réalité de la crise produit un net fléchissement de la politique sociale du CNPF – de la grande politique contractuelle de 1969-1974, on passe aux négociations « donnant-donnant » en 1975 et à la « gestion concurrentielle du progrès social » en 1978. Il ne s'agit cependant pas d'un abandon de la stratégie d'institutionnalisation des conflits professionnels, adoptée par le Patronat en 1968, et encore moins d'une régression au paternalisme autoritaire d'antan. C'est vers le fabuleux Japon et ses « cercles de qualité » que les dirigeants patronaux tournent leurs regards. Les missions d'étude s'y succèdent pour percer le mystère de sa productivité et de sa paix sociale, comme elles se pressaient autrefois aux États-Unis à la recherche des secrets du management. La compétitivité des entreprises, déclare François Ceyrac aux assises nationales de Paris en octobre 1977, manifestement inspiré par les expériences du pays du Soleil-Levant, dépend désormais de leur cohésion ; et celle-ci dépend à son tour de l'aptitude de ses dirigeants à prendre en compte les nouvelles aspirations des salariés. Ceux-ci « veulent que leur travail ne soit pas seulement le moyen de gagner leur vie. Ils veulent y trouver un intérêt. Ils veulent comprendre, être informés,

être consultés ; pour les meilleurs, assumer plus de responsabilités ».

A ces nouvelles aspirations doivent correspondre des formes nouvelles d'organisation. Les grandes et les moyennes entreprises doivent « redécouvrir la décentralisation » en petites unités de production. « Atténuant la dichotomie taylorienne entre ceux qui pensent, qui organisent, et ceux qui exécutent, investissant chaque échelon de responsabilités et de libertés nouvelles, et faisant preuve, comme toutes les communautés restreintes, de remarquables facultés d'autorégulation[320] », ces petites unités préfigurent assurément l'entreprise de demain. L'entreprise du futur doit modifier le mode d'exercice de l'autorité ; « elle doit intégrer ce qu'il y a de fondamentalement juste dans l'utopie autogestionnaire ».

Le second rendez-vous manqué avec la CFDT

Jacques Delors voit juste, qui déclare : « Les nouvelles méthodes patronales pour promouvoir l'adhésion au travail, à défaut d'impossible consensus, lancent un véritable défi au syndicalisme, qui n'a guère de temps à perdre pour relever le gant[321]. » Il en perdra, pourtant, et beaucoup, par incompréhension de ce qui est en jeu. Ramenant l'inconnu au connu, l'innovation à la routine, les syndicats ouvriers ont, dans un premier temps, réduit la stratégie patronale de « gestion concurrentielle du progrès social » à un nouvel avatar du paternalisme. Dans l'ancien paternalisme, la direction se chargeait elle-même de faire le bien des ouvriers ; dans le nouveau, elle assigne cette noble tâche à la maîtrise… Dans l'un et l'autre cas, les syndicats sont au piquet : la direction veut bien distribuer souverainement ses bienfaits, manifester au personnel son affectueuse sollicitude, dans les limites qu'elle juge acceptables. Ce qu'elle refuse, c'est l'organisation autonome des salariés, le bras de fer revendicatif, le conflit et la négociation.

« Le patronat n'a pas changé, déclare André Bergeron, le 10 mai 1978, et il est permis de douter des esprits imaginatifs qui s'agitent à l'aile progressiste du CNPF[322]. » A Georges Séguy, on ne la fait pas non plus. Commentant le nouveau cours du CNPF, le secrétaire général de la CGT va directement à l'essentiel : « Depuis que Zola a dépeint la mentalité patronale, explique-t-il doctement, le but des entreprises privées reste le même : l'accumulation du profit sur le dos des travailleurs par une exploitation renforcée du travail[323]. » Edmond Maire, lui, comprend de

quoi il retourne et s'efforce d'alerter sa confédération : « Nous avons ignoré le patronat réel, déclare-t-il au lendemain de l'assemblée générale du CNPF de janvier 1980, et privilégié le capitalisme dans son abstraction. Sur des centaines d'expériences lancées par les patrons, il ne nous remonte presque rien de nos sections : elles cachent leurs difficultés à répondre comme une maladie honteuse[324]. »

Le « recentrage » de la centrale du square Montholon vise en partie à répondre au défi patronal. L'Union de la gauche est rompue en septembre 1978, et il n'est plus possible de subordonner l'action syndicale aux objectifs et aux échéances politiques. « Nous nous sommes prononcés pour la négociation, déclare Jacques Moreau au conseil national de la CFDT du 28 janvier 1978. Mais est-ce que nous avons ajusté nos objectifs, nos revendications, nos modes d'action, notre information en fonction de cet impératif ? N'en restons-nous pas uniquement à un discours destiné à désigner nos adversaires comme les seuls responsables de la situation, ce qui a pour effet d'éviter de nous interroger sur les conséquences concrètes de notre comportement[325] ? »

En décembre 1977, trois mois après la rupture officielle de l'Union de la gauche, des contacts secrets sont noués entre François Ceyrac, Jean Neidinger, côté patronal ; Jacques Moreau, Albert Mercier – le secrétaire de la Fédération des métallurgistes – , côté CFDT. La délégation cédétiste explique au président du CNPF la signification du « recentrage » et lui suggère d'étudier en commun les possibilités d'une relance de la politique contractuelle, notamment sur les bas salaires et sur la durée du travail. « C'était une réédition de la démarche d'Eugène Descamps, en 1964, dit François Ceyrac. A cette différence près que, cette fois-ci, la décision m'appartenait[326]. »

Le président du CNPF manifeste une grande compréhension de la centrale d'Edmond Maire, dont il partage la « sensibilité » sociale-chrétienne. Il comprend qu'elle a épuisé les charmes du christo-gauchisme et amorcé un mouvement de balancier qui en refera un interlocuteur précieux. « Au fond, Edmond Maire est un chrétien qui a oublié le péché originel, dit François Ceyrac. C'est un peu le Savonarole des Temps modernes : il veut imposer à Florence le christianisme des premiers temps, dont il rêve. » De ce fait, le secrétaire général de la CFDT « est un homme à la fois impossible et respectable. Respectable, en ceci qu'il veut bâtir une alternative cohérente à la CGT marxiste, en amalgamant la nostalgie de tout chrétien pour la notion de personne et la tradition proudhonienne, anarchiste, utopique du mouvement ouvrier français. Impossible, parce que, du coup, il est un prophète qui veut régler des problèmes

d'atelier[327] ».

Mais, ce que François Ceyrac pressent, c'est que, si le contexte de l'après-68 accentuait les tendances utopiques radicales des militants chrétiens qui forment le corps actif de la CFDT, le contexte de la seconde moitié des années 70 accentue au contraire leur tendance personnaliste chrétienne, toujours vivace malgré la déconfessionnalisation. Et les valeurs et représentations du personnalisme chrétien, Ceyrac le sait mieux que quiconque, ne sont pas irréductiblement opposées à la société de libre entreprise et de marché, même si elles lui imposent quelques contraintes.

On comprend donc qu'il réponde favorablement aux ouvertures d'Edmond Maire. Les deux organisations constituent un groupe de travail mixte, formé de deux représentants de la CFDT et de deux représentants du CNPF, sur un thème particulièrement cher à la centrale ouvrière : l'expression des salariés sur leur lieu de travail. Cette commission se réunira régulièrement (et clandestinement) tout au long de l'année 1978. Parallèlement, le « patron des patrons » rencontre à nouveau, à plusieurs reprises, Mercier et Moreau. Ces contacts préliminaires débouchent sur une première entrevue officielle entre le CNPF et la CFDT, le 3 mai 1978. Ces contacts prolongés conduisent à une négociation nationale sur la réduction du temps de travail et l'aménagement des horaires, qui se révélera décevante pour la CFDT. Reprise en 1980, après des concessions majeures de la centrale d'Edmond Maire, qui accepte le principe d'un aménagement annuel du temps de travail et des horaires souples, sous certaines conditions[328], cette négociation bute sur l'intransigeance de l'UIMM. En janvier 1980, après un « constat de désaccord », le dossier est confié à Pierre Giraudet, PDG d'Air France, qui remet son rapport à l'été 1980. Mais ses propositions suscitent à la fois les réticences du Patronat et des syndicalistes. Albert Mercier, négociateur de la CFDT, partisan de ce rapport, se fera durement tancer par la base.

Le groupe de travail constitué sur l'autre thème de négociation retenu par les deux organisations – le droit d'expression des salariés dans l'entreprise – ne débouche pas davantage sur des résultats concrets, en dépit de presque deux années de négociations entre Jean Neidinger et Albert Mercier. « Sur cette question, explique François Ceyrac, la CFDT était complètement isolée. Pour la CGT, c'était de la collaboration de classe. Pour Bergeron, les délégués du personnel et les comités d'entreprise suffisaient ! La CGC n'entendait pas noyer le problème spécifique des cadres, concernant l'expression des salariés, dans une réforme globale d'inspiration égalitariste qui ferait passer l'encadrement sous la table. D'où l'impossibilité pratique de déboucher sur une

négociation[329]. »

La voie conventionnelle étant bloquée, ajoute François Ceyrac, on s'est résignés à la voie législative. Lionel Stoleru et Raymond Soubie, approchés par Edmond Maire et après consultation du CNPF, rédigèrent un projet de loi instituant l'expression des salariés dans l'entreprise. Mais, finalement, ce projet fut bloqué par Raymond Barre, qui le trouvait électoralement peu payant. Bilan décevant de l'« action revendicative », admet Edmond Maire au conseil national d'octobre 1980.

Comment l'esprit vient aux patrons

La nouvelle politique sociale du CNPF n'est pas sortie toute prête des cerveaux fertiles d'Yvon Chotard et de François Ceyrac pour s'imposer de proche en proche, avec la force de l'évidence, à des chefs d'entreprise aussi différents que les patrons de Peugeot, de Sud-Aviation ou des établissements Delachaux. Sa formule a été empiriquement mise au point et rodée par des centaines de chefs d'entreprise « socialement innovateurs », le plus souvent adhérents d'Entreprise et Progrès ou du CJD. Leurs expériences ont été recueillies, synthétisées, diffusées par la commission sociale du CNPF. L'organisation patronale a joué, à cet égard, un rôle d'opérateur stratégique et de caisse de résonance.

Le 15 octobre 1977 s'ouvrent les IV^{es} assises du Patronat – sur « l'homme, l'entreprise, la cité » – au palais des Congrès à Paris. A cette occasion, le CNPF publie un volumineux livre blanc présentant 2 000 cas d'amélioration de la vie dans les ateliers et les bureaux, avec le nom et l'adresse des firmes concernées, et organise une grande exposition « Portes ouvertes sur l'entreprise », inaugurée par le Premier ministre, Raymond Barre : couvrant un millier de mètres carrés, les stands des entreprises innovatrices accueillent près de 4000 cadres dirigeants et chefs d'entreprise venus s'informer du dernier cri en matière de gestion des ressources humaines. Ces assises couronnent elles-mêmes une campagne régionale qui a réuni 25000 participants en 23 forums sur l'organisation du travail. Président d'Entreprise et Progrès et grand ordonnateur de cette manifestation, avec François Dalle, PDG de L'Oréal, et Georges Chavanes, PDG de Leroy-Somer – deux autres figures de l'« aile marchante » du Patronat – , Paul Appell, PDG de Ceiba-Geigy-France, présente cette grande exposition comme une « première mondiale » destinée à transmettre un triple message : l'entreprise n'est pas une réalité figée ; sa diversité ne s'accommode pas de mesures uniformes ; une

évolution rapide est possible et les patrons sont capables de la conduire à bien.

C'est dans ce cadre qu'est pour la première fois largement popularisée la nouvelle politique sociale du Patronat. « Lors des assises de Marseille, en octobre 1972, déclare François Ceyrac, nous avions présenté des prototypes. Depuis, nous avons essayé de lancer des séries[330]. » Ce qui a rendu possible ce changement d'échelle, c'est la lente émergence d'une « administration sociale » au sein des entreprises, dans les années 70, la constitution d'un « appareil » capable d'élaborer et de mettre en œuvre, au jour le jour, une stratégie sociale autrement plus sophistiquée que la « direction du personnel » d'autrefois.

L'acte de naissance de cette « administration sociale » fut l'accord interconfédéral sur la formation permanente, dont, dit François Ceyrac, « la dynamique n'a pas été immédiatement soupçonnée ». Au titre de cet accord, le financement de la formation permanente est assuré par un prélèvement de 1 % sur les salaires versés par l'entreprise. Celle-ci doit utiliser ce 1 % pour perfectionner ou recycler ses salariés, ou bien le reverser à une caisse centrale. Bien entendu, les chefs d'entreprise ont préféré utiliser ce 1 % de façon interne, plutôt que de le voir partir en fumée. Dès lors s'est posé le problème des types de formation nécessaires, en fonction des besoins prévisibles de main-d'œuvre à moyen terme. Des directeurs de la formation ont été nommés, des directions des relations humaines ont été créées ou étoffées pour gérer ce pactole ; tout un appareil patronal de « gestion sociale » s'est développé, qui, en symbiose avec les « mouvements de pensée », en particulier avec Entreprise et Progrès, a élaboré les outils intellectuels nécessaires à l'accomplissement de sa tâche : les « indicateurs sociaux », puis les « bilans sociaux », véritables « tableaux de bord » de l'entreprise. Cet appareil a progressivement acquis l'expertise, la capacité de proposition et d'action qui rendent possible la stratégie de « gestion concurrentielle du progrès social ». Très vite, en effet, il a été amené à élargir ses compétences de l'organisation de la formation permanente à l'ensemble des relations sociales dans l'entreprise.

Dès 1971-1972, avec la révolte des OS, les « directions du personnel et des relations humaines » se trouvent confrontées à la crise du taylorisme et aux nouvelles aspirations des salariés. Les chefs d'entreprise innovateurs y répondent, on s'en souvient, par diverses techniques d'« enrichissement des tâches » et d'information-consultation des salariés ; c'est alors qu'apparaissent les « groupes d'échange » d'Entreprise et Progrès. Ces expériences mettent en relief le rôle éminent joué par la maîtrise, « la nécessité de l'impliquer dans ces transformations, écrit François Ceyrac,

de lui confier des responsabilités, lui déléguer du pouvoir[331] ». Prise de conscience confortée avec l'entrée dans la crise : les marges bénéficiaires chutent inexorablement ; les entreprises doivent s'adapter, se redéployer, transformer leurs méthodes de gestion et de production. « Il a fallu expliquer, informer, dialoguer, associer, trouver des contreparties qualitatives, poursuit François Ceyrac. L'encadrement s'est trouvé en première ligne[332]. »

La crise a contraint à faire du social une stratégie d'ensemble, impulsée par les directions des relations humaines et mise en œuvre par les agents de maîtrise. Force est de constater que, sur le terrain de la « gestion des ressources humaines », le patronat a pris de vitesse le mouvement ouvrier et a fait preuve, dans l'ensemble, d'une grande acuité visuelle et d'une forte capacité d'initiative. Très tôt, il a saisi le mouvement d'individualisation à l'œuvre dans la France des années 70[333] et le parti qu'il pouvait en tirer. Les syndicats ouvriers mettront presque dix ans pour intégrer ces nouvelles données. Edmond Maire le reconnaît avec sa franchise habituelle au conseil national de la CFDT d'avril 1984 : « De plus en plus, les salariés sont porteurs d'un projet individuel qui se traduit, dans l'entreprise, par des demandes d'horaires de travail différenciés, d'autonomie dans la gestion de leur travail, de formation individuelle, de carrière professionnelle, écrit-il. Or notre pratique syndicale accorde la priorité aux demandes collectives qu'il est possible d'unifier dans des revendications simples, valables pour tous. Elle confond trop souvent demande individuelle et individualisme. Il est vrai que cette émergence des projets individuels peut rendre plus difficile la recherche du compromis collectif. Mais, à ignorer cette volonté d'identité personnelle de plus en plus forte, le syndicat se coupe des salariés et laisse un terrain libre au patronat, qui a déjà montré sa capacité à l'occuper[334]. »

Ayant perçu à temps la crise du taylorisme, l'obsolescence de l'usine-caserne, le processus d'individualisation, le patronat s'est montré capable de procéder à une série d'ajustements de sa stratégie sociale, qui lui a permis de conserver l'initiative[335].

CHAPITRE XIV

La bande des quatre

Que le CNPF entende persévérer, en dépit de la crise, dans la « démarche hégémonique » adoptée après 1968, c'est ce qu'atteste encore le renouvellement des équipes et des structures auquel il procède à la fin des années 70. Par souci d'unité du mouvement patronal et parce que sa propre position était encore bien fragile vis-à-vis des grands barons des fédérations, François Ceyrac s'était entouré, en 1973, d'un état-major passablement « traditionnel », à la grande déception des « ailes marchantes » du patronat. L'élection d'un vice-président social à la tête du CNPF – et, de surcroît, d'un vice-président qui avait négocié la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise et mis en œuvre la grande politique contractuelle de 1969-1972 – apparaissait comme une victoire du patronat « progressiste ». Les gros bataillons conservateurs avaient besoin d'être rassurés et le nouveau président s'y est employé. En 1979, la situation est inverse : les « mouvements de pensée » patronaux des années 60-70 semblent sur la touche ; les traditionalistes reviennent en force.

La dureté des temps n'est guère propice aux projets de réforme ambitieux, qui paraissent moins généralisables que jamais à l'ensemble des entreprises. Les animateurs d'Entreprise et Progrès et du CJD sont aux prises avec les difficultés économiques et consacrent désormais l'essentiel de leur énergie à la gestion. En outre, bien des membres d'Entreprise et Progrès sont des giscardiens qui, à partir de 1975-1976, ne veulent pas gêner le pouvoir, face à la menace de l'Union de la gauche notamment, et préfèrent agir dans la coulisse, tels Jean-Louis Descours, PDG des Chaussures André, ou Jean Leduc, PDG des Lingeries Elis, très lié à Michel Poniatowski. L'aile poujadisante du patronat s'active, au contraire, d'autant plus que le pouvoir giscardien accroît lourdement les charges et les contraintes. En 1974, Léon Gingembre fonde l'Union nationale des chefs et responsables d'entreprise (UNICER). Au même moment (1973), le SNPMI scissionne de la CGPME – considérée comme la marionnette du

CNPF – à l'initiative de Daniel Gauban, petit patron de la métallurgie, ex-lieutenant de Gingembre, qui lui préférait Gustave Deleau. Dans ses fourgons arrive Jacques Teisserre, homme d'extrême droite qui jouera les tireurs de ficelles au sein du syndicat néo-poujadiste, faisant et défaisant les « présidents »… jusqu'à se trouver défait lui-même, par Gérard Deuil, en 1983.

François Ceyrac, de son côté, s'est émancipé de ceux qui l'ont fait roi en 1973. De l'avis général, il s'est « incroyablement épanoui et affirmé dans ses fonctions ». Porté à la présidence du CNPF le 19 décembre 1972, renouvelé une première fois pour trois ans en janvier 1976, François Ceyrac aurait dû « passer la main » fin 1978, conformément aux nouveaux statuts du CNPF adoptés en 1969, qui n'autorisent que deux mandats de trois ans (plus, éventuellement, un renouvellement exceptionnel d'un an). Mais l'Union de la gauche est donnée gagnante à dix contre un en mars 1978 au box-office électoral, et, pas plus qu'en 1972, ne se profile un candidat à la succession qui fasse l'unanimité. Aussi Ambroise Roux, premier vice-président et éminence grise du Patronat, orchestre-t-il un *pronunciamiento* à sa manière. Devant le conseil exécutif du CNPF médusé, il propose, le 13 février 1978, la convocation d'une assemblée générale extraordinaire du CNPF qui aurait à se prononcer sur une « dérogation exceptionnelle et personnelle aux statuts » permettant à François Ceyrac de briguer un troisième mandat de trois ans et donc de demeurer à la tête du CNPF jusqu'au 31 décembre 1981.

Menée, comme à l'accoutumée, de main de maître, cette manœuvre du PDG de la CGE allait être couronnée d'un plein succès. Le 2 mars 1978, deux mois avant les législatives, François Ceyrac est réélu, sur proposition unanime du conseil exécutif, président du CNPF par anticipation, sans modification des statuts, par simple prolongation de mandat, à titre personnel, jusqu'au 1er janvier 1982. « Ceyrac avait courageusement et énergiquement pris parti contre l'Union de la gauche, explique Ambroise Roux. En proposant son maintien exceptionnel à la tête du CNPF, le conseil exécutif affirmait sa volonté de résistance face au collectivisme et sa confiance en l'avenir[336]. »

Il est intéressant toutefois de noter qu'avant cette judicieuse et exorbitante solution les noms qui circulaient dans les couloirs du 31 avenue Pierre-Ier-de-Serbie comme successeurs possibles de François Ceyrac étaient, pour la plupart, ceux de figures de l'« aile marchante » du Patronat : François Dalle et Paul Appell, fondateurs et dirigeants d'Entreprise et Progrès ; Georges Chavanes, PDG de Leroy-Somer[337]

symbole du « patronat social » de l'Ouest. Les esprits tortueux ont vu dans l'énoncé de cette relève la raison véritable de l'accroc fait aux statuts par le premier vice-président du CNPF. Celui-ci aurait préféré, à tout prendre, la perpétuation d'un François Ceyrac qui lui échappait à l'élection d'un de ces « patrons progressistes » qu'il exècre entre tous et qui le lui rendent bien.

Aussi est-ce en position de force que François Ceyrac aborde, à soixante-six ans, son nouveau et dernier mandat. Et, de cette force nouvelle, il entend bien se servir. Contre l'avis d'Ambroise Roux – pour qui ce différend est un *casus belli* – , le président du CNPF nomme à la tête de la commission économique générale du CNPF, en remplacement de Jacques Ferry, emporté dans le maelström de la sidérurgie, Alain Chevalier, administrateur, directeur général de Moët-Hennessy. « Il n'est pas de notre bois », avait prévenu le PDG de la CGE. Mais François Ceyrac avait passé outre. Circonstance aggravante, Alain Chevalier arrivait avec une équipe et une doctrine qui donnaient à sa nomination une allure de relève, assez désagréable pour Ambroise Roux, Jacques Ferry et quelques autres, brusquement relégués au statut de bornes témoins d'un passé révolu et contestable.

L'arrivée des « jeunes turcs »

Le nouveau président de la commission économique générale se présente volontiers comme le porte-parole d'un *nouveau* patronat, constitué à la faveur des Trente Glorieuses, à la fois distinct des petits patrons familiaux des PME et de « l'*establishment* patronal rassemblant hauts fonctionnaires et pantouflards », ce patronat *subventionné*, lové au creux du système industrialo-administratif français et dont Ambroise Roux, précisément, incarne l'archétype. Ce nouveau patronat diffère des chefs d'entreprise patrimoniaux des PME en ce qu'il est davantage mû par l'esprit du capitalisme que par la raison du rentier. Il n'a pas, comme dit Yvon Gattaz, « appris à se plaindre sans souffrir ». Il diffère de l'oligarchie technocratique des grands groupes par sa non-appartenance aux castes des grands corps ; par ailleurs, son compte d'exploitation ne dépend pas fondamentalement des largesses de l'État. « En fait, dit Alain Chevalier, depuis quinze ou vingt ans on a vu naître en France, pour la première fois peut-être, une classe de dirigeants industriels formés à l'école internationale et comparables à leurs homologues étrangers[338]. »

Pour le nouveau président de la commission économique générale, c'est

là la conséquence de l'ouverture de l'économie française sur le monde. Le type anglo-saxon du manageur indépendant et agressif, informé des affaires de la planète et présent sur les marchés étrangers, s'est développé dans l'Hexagone en même temps que s'abaissaient les barrières douanières. Toute une génération de nouveaux capitalistes est apparue, qui a su créer de grandes entreprises à partir de rien. L'exemple le plus frappant est, bien sûr, celui du commerce, pour lequel les Français, pour des raisons culturelles, ne seraient prétendument guère doués : des boutiquiers sans fortune ni diplôme – les Fournier, les Defforey, les Leclerc, les Guichard, les Halley – s'inspirant, sans les imiter, des supermarchés américains, ont inventé la grande distribution moderne : les Mammouth, Carrefour, Casino, Auchan, Géant, Continent, Centres Leclerc, Euromarché…

Mais on trouve, en grand nombre, leurs homologues dans l'industrie : les Boix-Vives (Skis Rossignol), les Bouygues, les Mantelet (Moulinex), les Riboud (BSN), Lecerf (Lafarge-Coppée)… Et dans les services : les Trigano (Club Méditerranée), les Bellon (Sodexho), les Kampf (Cap Gemini-Sogeti), les Crasnianski (Kis)… Assez représentatifs de cette nouvelle couche patronale, mais dans la catégorie des « petites moyennes » entreprises, seraient également Yvon Gattaz (Radiall) et ses patrons de l'ETHIC, également tentés par une OPA sur le CNPF.

Autour de cette nouvelle génération de fondateurs s'est agrégée celle des nouveaux cadres. Issus des écoles techniques et commerciales, parlant correctement plusieurs langues, ayant parfois complété leur formation dans les universités étrangères, des hommes nouveaux se sont hissés aux postes de responsabilité. Pour eux, le monde entier est devenu un champ d'expérience. Mais à mesure qu'ils acquéraient une connaissance plus intime du milieu international des affaires, ils se sentaient plus étrangers aux règles si particulières qui régissent en France les relations entre le monde des entreprises et celui de l'administration et de la politique. La colonisation des entreprises par les hauts fonctionnaires, la sélection des dirigeants par l' « origine » – c'est-à-dire l'appartenance à un grand corps ou à une grande école – plus qu'au « mérite » avéré par les performances, le concubinage avec l'État, autant de « traits nationaux » qui apparaissent contestables à mesure qu'on les compare aux systèmes concurrents.

Antoine Riboud a rodé, de colloque en colloque, un numéro très au point sur le mandarinat économique français, institué sous couvert de méritocratie. Selon le président de BSN, au pays de Colbert, les meilleurs cerveaux vont à l'État, *via* les grandes écoles, et y contractent toutes les mauvaises habitudes : souci de l'équilibre des comptes plus que de

l'augmentation des profits, culte de la prouesse technique plus que du marché, temporalité lente et surtout absence de sanction. Au bout de dix ans, mariés, endettés, pères de famille, ayant irrémédiablement perdu le peu de goût du risque et le peu d'esprit d'entreprise qu'ils possédaient, ils « pantouflent » dans l'industrie et y importent la mentalité anti-économique des bureaux[339].

Jacques Maisonrouge, ex-président d'IBM-Monde, souligne la différence avec le système américain : « Aux États-Unis, on ne vous demande pas à tout instant de quelle école vous êtes sorti, et dans quel rang, mais on s'intéresse beaucoup à vos résultats. Un PDG ne pourrait pas, comme en France, se présenter plusieurs années consécutives devant son conseil d'administration en disant : "Messieurs, grâce à Dieu, cette année nous avons perdu un peu moins d'argent que l'année dernière, et tout semble indiquer que l'année prochaine nous en perdrons moins encore…" Il pourrait le dire une fois, tout au plus. S'il venait à le répéter, la valeur de ses actions chuterait verticalement en Bourse et il serait remercié par son conseil d'administration[340]. »

Albin Chalandon décrit avec effroi la « superposition de castes » que constituait Elf lorsqu'il en prit la direction en 1977. Au sommet, les ingénieurs du corps des Mines se voyaient réserver les postes les plus importants. Derrière eux venaient ceux du corps des Ponts et Chaussées. « N'était-ce pas naturel, puisqu'ils étaient, dans le classement de sortie de l'École polytechnique, leurs seconds ? Pas aussi intelligents qu'eux, mais presque… » En dessous venait la cohorte encore noble des polytechniciens non membres d'un grand corps. Enfin, à la base, la piétaille des non-X : « Ils constituaient la roture, privée de tout droit d'accès à la catégorie supérieure, écrit Chalandon. Ainsi l'entreprise était-elle un empilement de strates superposées, chacune relevant d'une caste spécifique, aucune communication n'étant possible de l'une à l'autre[341]. » L'ex-président d'Elf-Aquitaine souligne longuement la stérilité qui en résulte dans l'entreprise, du fait de la démobilisation et de la démoralisation « de tous ceux qui savent que leur avenir est bouché, si grands que soient leurs mérites ». Et les difficultés qu'il a dû affronter pour substituer un système de promotion en fonction des performances dans le travail et non selon l'appartenance à tel ou tel corps ou grande école.

Alain Chevalier ne nie pas que, par ses origines, son cursus scolaire et professionnel, il appartient pleinement à cet *establishment* patronal, encore qu'il n'en ait pas le caractère franco-centré. Mais, d'esprit et de cœur, il adhère pleinement à ce « nouveau patronat à l'américaine » dont il décèle l'irrésistible ascension. « Nous sommes une génération de transition », dit-

il pour lui-même et ses semblables. Mais le bien qu'il souhaite à la France est l'avènement de ce patronat authentiquement capitaliste et autonome vis-à-vis de l'État comme couche dominante du patronat français. Si 1969 a vu la prise du pouvoir par l'*establishment* industriel et financier au sein du CNPF et, plus largement, des centres de décision économique du pays, 1979 devrait être l'année de l'avènement de la « nouvelle classe économique » en constitution dans la société française. Telle est la signification qu'Alain Chevalier entend donner à son élection à la présidence de la commission économique générale. Et pour que les choses soient tout à fait claires, son premier acte de président est de renouveler complètement la composition de la commission. Il y fait entrer en force des figures à ses yeux emblématiques de ce nouveau patronat auquel il entend désormais donner la parole : Laurent Boix-Vives (Skis Rossignol), Olivier Lecerf (Ciments Lafarge), Roger Fauroux (Saint-Gobain-Pont-à-Mousson)… On comprend qu'Ambroise Roux se soit senti visé. D'autant que la presse, par sa propre sagacité, ou plus probablement alertée par la direction de l'information, à abondamment daubé sur le sens de cette affaire. « Ces promotions, écrit Philippe Labarde, du *Monde,* le CNPF les veut symboliques : il entend ainsi expliquer clairement qu'il a fait un choix définitif, celui de l'économie d'ouverture et de compétition, après un débat en son sein plus long et plus difficile qu'on ne pourrait le croire. L'économie administrée dans laquelle la France a vécu de nombreuses années offrait, en effet, bien des avantages. La réglementation des prix, par exemple, permettait à de nombreuses firmes, quoi qu'on ait pu en dire, d'augmenter très régulièrement leurs tarifs sans trop se soucier de la concurrence. De même, l'intervention de l'État était-elle source de subventions dont certains patrons s'accommodaient fort bien[342]. »

Au conseil exécutif qui suivit l'assemblée générale, Ambroise Roux, le premier vice-président du CNPF, lut, dans un silence de mort, une motion de défiance à l'égard d'Alain Chevalier et de sa commission économique générale, et, en conséquence, de François Ceyrac. Le président de la CGE conservait encore, à cette époque, un ascendant énorme sur les trente-cinq membres de cet aréopage. « J'ai senti le conseil exécutif basculer, me dit un témoin qui en frissonne encore. Si quelqu'un avait demandé un vote, je crois bien que Ceyrac aurait été battu. Mais personne n'a bronché. Au bout d'un temps qui nous a semblé à tous interminable, dans une atmosphère à couper au couteau, François Ceyrac a finalement demandé : "Quelqu'un a-t-il une remarque à faire ?" Trente-cinq paires d'yeux sont restées ostensiblement fixées aux pointes de trente-cinq paires de chaussures. François Ceyrac a respiré un grand coup, puis a laissé tomber : "Nous

prenons bonne note de la déclaration du président Ambroise Roux et la versons au procès-verbal." »

Mais, depuis, les deux hommes se portent mutuellement une cordiale inimitié. Moindre, toutefois, que celle que se vouent l'ex-président de la CGE et Michel Frois, le directeur de la communication du CNPF, fortement soupçonné, quoiqu'il s'en défende, d'avoir orchestré toute l'affaire ou, au moins, de lui avoir donné une connotation dramatique d'évincement des vieux mâles par les « jeunes turcs ». Ce qui ressort, en tout cas, de ces minidrames, c'est que, confronté au problème du renouvellement de l'équipe dirigeante du CNPF et de la préparation de sa propre succession, François Ceyrac fait appel à l'« aile marchante » du patronat plutôt qu'à l'*establishment*, quitte à assumer un conflit majeur avec un homme aussi puissant et redouté qu'Ambroise Roux. A-t-il voulu prêter la main à la prise du CNPF par les chefs de file du « nouveau patronat », comme l'ont cru Alain Chevalier et son équipe ? Ou bien a-t-il voulu simplement faire payer à Jacques Ferry et à Ambroise Roux les pressions exercées sur lui en 1972-1973 et signifier *urbi et orbi* qu'il était désormais seul maître à bord ? Il est sans doute impossible de répondre à ces questions. Toujours est-il que les quatre chevaliers de la rénovation considèrent leur expérience comme un échec et s'en déclarent fort déçus. « En réalité, François Ceyrac était un extraordinaire manœuvrier, dit l'un d'entre eux, ou, si vous préférez, un diplomate. Soumis sans arrêt à des pressions multiples et diverses, il louvoyait, d'ailleurs en virtuose, et s'en accommodait. Il ne s'est jamais résolu à faire du CNPF ce que nous voulions en faire : un syndicat patronal analogue au syndicat allemand ou britannique, avec ses propres ressources et l'adhésion directe des entreprises. Il nous a fait venir et nous a laissés nous planter[343]. »

Une technocratie renforcée

Le Patronat apprécie l'orientation du gouvernement Barre ; il n'en goûte pas la manière. Le septennat de Valéry Giscard d'Estaing, dans son entier, a laissé le souvenir d'un sommet de la technocratie. « Sous Valéry Giscard d'Estaing, dit Alain Chevalier, n'importe quel attaché de cabinet de seizième ou dix-septième rang était considéré comme supérieur à un chef d'entreprise et lui faisait faire antichambre. Au fond, on tenait les patrons à distance, comme des gens compromettants ; on multipliait les mesures vexatoires. Combien de fois me suis-je entendu dire par un camarade de promotion faisant une belle carrière dans l'administration : "Mon pauvre

ami, vous êtes un marchand de pinard, vous avez fait votre choix, c'est très bien…" Les mêmes, d'ailleurs, revenaient nous voir, après mai 1981, ayant perdu leur poste, ou gisant au fond d'un placard, avec un tout autre langage : "Cher ami, vous savez, finalement, le privé, les affaires, c'est pas mal ; et puis, c'est la vocation de notre génération[344]…" »

A cette époque, se souviennent les patrons, la « bande des quatre » régnait, par délégation du Prince, sur la politique économique et perpétrait impunément ses forfaits. Sous cette facétieuse appellation, le grand patronat désigne quatre jeunes et étincelants hauts fonctionnaires, tous reconvertis aujourd'hui dans la banque : François Poldge de Combret, inspecteur des Finances, conseiller économique à l'Élysée ; Albert Costa de Beauregard, X-Mines, conseiller technique au cabinet de Raymond Barre ; Jean-Pierre Souviron, X-Mines, directeur général de l'Industrie ; Gérard Théry, X-Télécom, directeur général des Télécommunications[345]. Sur les dossiers industriels, dit la rumeur patronale, ces « petits marquis » court-circuitaient les ministres, même le premier d'entre eux, et traitaient directement avec l'Élysée.

« Sous Raymond Barre, explique Ambroise Roux, le dirigisme macro-économique était en repli, mais le dirigisme micro-économique, en pleine expansion. Les technocrates qui entouraient VGE étaient très dirigistes, beaucoup plus en tout cas que les socialistes : d'un dirigisme de détail. Loin de se contenter d'établir, en concertation avec les professionnels, les grands objectifs de la politique industrielle, ils intervenaient constamment dans la gestion même des entreprises. Ils se substituaient aux patrons, ils ne leur laissaient pas faire leur métier, les en croyant incapables[346]. » Ce sont eux, par exemple, qui ont empêché Philippe Thomas, PDG de Pechiney-Ugine-Kuhlmann, de vendre les aciers spéciaux d'Ugine (coût de l'interdiction : 10 milliards de francs lourds pour l'entreprise). Eux qui ont imposé à Rhône-Poulenc un plan social de dégraissage – sans soutien financier de l'État – qui a coûté entre 6 et 10 milliards au groupe chimique de Jean Gandois. Eux, encore, qui ont poussé Thomson à entrer dans le téléphone, rompant ainsi le « Yalta de l'électronique » conclu en 1969 avec la CGE, en lui imposant de surcroît la technique périmée de la « commutation spatiale », alors que le CNET et la CGE maîtrisaient déjà la technique d'avant-garde de la « commutation temporelle ». Ce sont eux, toujours, qui ont empêché Albin Chalandon d'acquérir Ker Mac Gee, sa belle américaine[347], qui ont poussé Saint-Gobain à se lancer dans l'informatique, Matra à se diversifier dans le civil : toutes opérations qui, selon l'avis unanime de l'*establishment,* se sont révélées désastreuses. Pas

une nomination à un poste dirigeant dans les grands groupes publics ou privés qui ne soit le fait – ou n'ait obtenu l'aval – du « libéral avancé » occupant l'Élysée.

Sur les rapports entre Valéry Giscard d'Estaing et le patronat, Ambroise Roux a quelque lumière : « Valéry Giscard d'Estaing appartient à la même caste que les grands patrons. Georges Pompidou était un fin connaisseur de l'industrie et de l'économie, mais il ne se sentait pas de la même classe que les PDG, il n'était pas de la haute bourgeoisie, pas plus que François Mitterrand. Alors que Valéry Giscard d'Estaing en est, à 100 %, ainsi que la plupart de ceux dont il s'entourait. Issue des mêmes milieux, des mêmes écoles que la technocratie privée, mais ayant choisi le "service de l'État", la technocratie publique devait légitimer ce choix à ses propres yeux et, simultanément, conforter sa prééminence traditionnelle au sein de l'élite en professant un certain mépris à l'égard de la gent patronale, la "bourgeoisie d'affaires", qui avait préféré l'enrichissement privé au service public[348]. »

Alain Chevalier reprend et élargit ce propos. Le successeur d'Ambroise Roux à la présidence de la commission économique du CNPF constate lui aussi l'existence d'un conflit entre élites politico-administratives et élites économiques, en France, pour la prééminence au sein de la classe dirigeante. Si, dans le partage des « biens rares » – richesse, pouvoir, prestige – , le patronat se taille la part du lion dans l'accès au premier, hauts fonctionnaires et hommes d'État entendent bien s'arroger le monopole des seconds. Ne serait-ce que pour disposer de monnaie d'échange dans les stratégies d'alliance, matrimoniale ou autre. Ces « contradictions au sein de l'élite », dit Alain Chevalier, paraphrasant – sans doute à son insu – le président Mao, ne datent pas d'hier. Mais les modifications survenues dans la composition du haut personnel politique et administratif sous la V^{e} République ont aiguisé leur acuité. Sous les Républiques précédentes, la classe politique était composée de petits notables de province : pharmaciens, avocats, médecins, enseignants et autres petits robins. Issus d'un autre milieu social que les dynasties bourgeoises qui dirigeaient les grandes affaires, ces hommes n'entrèrent pas dans des rapports de rivalité avec les chefs d'entreprise, bien au contraire. Les choses changent sous la V^{e} République : arrivent au pouvoir, *via* l'ENA, des hommes issus exactement des mêmes milieux que les patrons des grandes entreprises. En outre, le développement de l'intervention économique de l'État et son autorité retrouvée poussent de plus en plus la technocratie publique à braconner sur les terres des entrepreneurs. La caste des hauts fonctionnaires s'efforce de s'arroger sans cesse davantage de pouvoir économique. « Dans toutes les affaires placées

d’une façon ou d’une autre dans l’orbite de l’État, commente Alain Chevalier, ils n’ont jamais eu l’idée de nommer à leur direction autre chose qu’un haut fonctionnaire : à la tête des banques, les anciens directeurs du Trésor ; à la tête des grandes entreprises publiques, ou même privées, si elles dépendent des marchés ou des aides de l’État, un directeur de cabinet des ministères de l’Industrie, du Commerce, de l’Équipement, etc. Bref, un homme du petit milieu ! Certainement pas quelqu’un qui a passé sa vie dans l’entreprise et en a gravi les échelons. Il y a deux catégories de dirigeants : les présidents qui ont roulé dans les voitures à cocarde et ceux qui travaillent dans les affaires[349]. » Ainsi se trouverait percé le mystère du « libéral-dirigisme » giscardien : en dépit d’une dénonciation déjà ancienne de l’« hydre bureaucratique » et des effets pervers de l’« économie administrée » – les rapports Montjoie-Ortoli et Nora datent de 1967 ! – , les années Giscard entreront dans l’histoire comme une période faste du « dirigisme brouillon » ou de l’« interventionnisme de détail ». Ce phénomène n’est pas dû à la schizophrénie ordinaire des libéraux français, qui disent couramment une chose et font le contraire ; tout un secteur de la classe dirigeante y trouvait un moyen d’accumuler du pouvoir et d’affirmer sa prééminence. Anticipant de quelques années sur la vague libérale de 1982, le CNPF, par la voix du nouveau président de sa commission économique, exige le dépérissement de l’État-entrepreneur en même temps que la réforme de l’État protecteur[350] et régulateur.

L’anti-étatisme

Interpellée sur ces griefs, la « bande des quatre » ne semble pas minée par le remords. On peut sans doute relever des abus dans les interventions économiques de l’État, reconnaît l’un de ces redoutés mousquetaires. Mais, pour l’essentiel, le discours anti-étatique d’un certain patronat est purement démagogique. En réalité, il y a deux catégories de chefs d’entreprise qui dénoncent le dirigisme d’État, poursuit cet interlocuteur masqué. Il y a tout d’abord les « pantouflards » : les anciens hauts fonctionnaires parisiens devenus PDG de grands groupes industriels et financiers et qui en rajoutent dans le discours anti-étatiste, pour faire oublier – ou pardonner – leur origine. « Ceux-là, ce sont les Darlan du patronat : plus libéraux, plus anti-étatistes qu’eux, tu meurs… »

La dénonciation de l’État répond, dans leur cas, à deux fonctions. D’abord, c’est un discours d’intégration à leur nouveau milieu. « Je sais,

par expérience, le succès d'estime que l'on se taille, nous les anciens de l'administration, par un discours de dénonciation de l'État, dit en quelque sorte de l'intérieur », confesse cette ancienne terreur des manageurs. C'est un discours d'allégeance par lequel on signifie qu'on est passé de la bourgeoisie de robe à la bourgeoisie d'affaires et qu'on travaille à la prééminence de celle-ci sur celle-là… »

Mais ce type de statophobie répond à une seconde fonction : l'établissement d'un rapport de force avec les hauts fonctionnaires. Les vingt-cinq grands patrons parisiens hyperlibéraux sont des abonnés à l'aide publique. Ce qui les définit tous, c'est que leur compte d'exploitation serait tout différent, et beaucoup moins brillant, s'ils ne bénéficiaient pas d'une aide substantielle de l'État. « Ce sont des manageurs reliés structurellement à l'État par des siphons, crépines et autres pompes aspirantes, et qui se nourrissent de la disposition des fonds publics. Ayant été louve, ils savent où se trouvent les pis… Devenus Rémus et Romulus, ils en connaissent intimement le maniement. » La fonction de la démagogie anti-étatique de ces anciens hauts fonctionnaires est de tenir leur interlocuteur de l'administration en respect, pour pouvoir pomper les fonds publics à leur aise.

La seconde catégorie de patrons anti-étatistes se recrute parmi les chefs d'entreprise de PME. Ceux-là professent un anti-dirigisme poujadisant : « L'État nous saigne par ses prélèvements, nous asphyxie par ses règlements, nous assomme par ses initiatives… > Ces petits patrons partagent un idéal de l'État minimum, réactionnaire au plein sens du terme : impraticable sans catastrophe. Eux ont des circonstances atténuantes, car ils font en effet un métier dur et risqué et vivent l'action de l'État comme une contrainte. Mais, comme on l'a souvent relevé, leur anti-étatisme ne va pas sans ambiguïté. Ces patrons entretiennent avec l'État un rapport quasi filial d'amour-haine, d'attirance-répulsion : ils veulent à la fois plus d'intervention et moins d'intervention – moins en général et plus pour eux-mêmes…

En fait, poursuit ce représentant de la « bande des quatre », l'intervention de l'État – conjoncturelle et permanente – est nécessaire parce que le marché n'est pas ce que les libéraux orthodoxes disent : il ne règle pas spontanément et automatiquement les problèmes au mieux de l'intérêt général, il s'en faut de beaucoup. Une forte dose de volontarisme est indispensable. De toute façon, les « erreurs volontaristes » coûtent globalement beaucoup moins cher que l'abandon à la « main invisible » du marché. Au demeurant, le bilan des « politiques industrielles » françaises est largement positif. Il n'est pas exempt, bien entendu, d'échecs ou de

zones d'ombre. Chacun a en tête le Concorde, merveille technique invendable, le paquebot *France,* ou, plus grave, les mésaventures de la « filière électronique ». A partir du moment où l'on prend des décisions, on commet nécessairement des erreurs. Mais ces échecs, parfois cuisants, doivent être mis en balance avec les réalisations : Ariane et les industries spatiales, Airbus et l'aéronautique, l'énergie nucléaire, les télécommunications (TDF1, Télécom 1, Minitel…), le câble, le TGV… Pour ne pas remonter jusqu'aux grands pétroliers nationaux.

Certes, la politique industrielle ne se réduit pas aux « grands projets », et l'État peut exceller dans certains domaines tout en cafouillant dans d'autres. Le secteur sinistré de la machine-outil est là pour le rappeler… L'interventionnisme de détail, au coup par coup, au jour le jour, est, en tout état de cause, condamnable, admet volontiers notre interlocuteur. Il revient, en effet, à empêcher les patrons de faire leur métier et à se substituer à eux. Mais telle n'était ni la doctrine ni la pratique de l'administration sous Raymond Barre.

En saine orthodoxie barriste, les rapports entre l'État et les grands groupes industriels – et d'abord les groupes nationalisés – doivent être faits non d'interventionnisme administratif, mais de « dialogue stratégique ». Un contrat est signé entre le gouvernement et le PDG du groupe industriel, définissant les objectifs, les grandes options. Et puis il appartient à la direction du groupe d'atteindre ces objectifs, de réaliser souverainement ces options. Si, dans ces conditions, un directeur d'administration centrale, un conseiller à l'Élysée ou à Matignon décroche son téléphone pour « suggérer » quelque décision, la direction du groupe est parée pour lui répondre : « Très volontiers, cher monsieur, mais ce n'est pas dans le contrat. Voyez donc le Premier ministre… »

Symbole de cette philosophie du « dialogue stratégique », c'est-à-dire d'un système en effet puissamment interventionniste mais en même temps très peu tourné vers l'intervention de détail : le Comité de développement industriel (CODIS), créé en 1979. Le CODIS était une institution largement dotée en moyens qui, au niveau le plus proche des ministres – celui du directeur général de l'Industrie – , faisait converger toutes les aides de l'État. Au lieu que chaque petit bureau dispense discrétionnairement ses aides, le CODIS permettait la concentration de toutes les ressources sur des programmes de développement stratégique. « Nous disions aux entreprises : "Vous voulez gagner une part significative du marché de la bureautique ? Quel est votre projet ?" Si la stratégie de l'entreprise nous paraissait bonne, on l'appuyait. Sinon, on ne la remettait pas en cause, mais on ne l'appuyait pas[351]. »

C’était une pratique interventionniste, dans la mesure où l’État s’autorisait à réclamer à un groupe sa stratégie, mais pas tatillonne. La seule solution permettant d’éviter un interventionnisme généralisé consiste bien, pour un chef d’entreprise, à se réclamer d’une stratégie : « Je crois que l’imbrication entre l’État et les entreprises – spécialement en France – est une donnée structurelle de l’économie moderne, une infrastructure, dit un autre vétéran de la même confrérie. Rien ne sert d’exiger à grands cris le refoulement de l’État, on ne reviendra pas au libéralisme de Jean-Baptiste Say ; ça ne peut pas fonctionner. Cela posé, le moyen de n’en être pas trop perturbé est d’avoir une représentation forte de ce qu’on veut faire. »

Le contentieux entre Raymond Barre et certains grands patrons provient, selon ce même interlocuteur, de trois causes. La première réside dans une divergence d’appréciation sur la nature de la crise de 1974-1975. « Certains chefs d’entreprise ont pris conscience de la profondeur de la crise non après le premier, mais après le second choc pétrolier. » En conséquence, ils ne comprenaient pas la politique économique du Premier ministre et la désapprouvaient. Deuxième motif de tension : les tentatives de certaines grandes entreprises de transférer sur l’État leurs dettes ou leurs centres de perte. « Il ne nous semblait pas évident, confie cette ancienne éminence grise, que la politique de redressement d’un grand groupe consiste purement et simplement à larguer à des structures para-étatiques tout ce qui n’allait pas. Or, le président de Pechiney, M. Thomas, aurait bien vu que Sacilor reprenne les activités sidérurgiques du groupe ; que CDF-Chimie reprenne certaines de ses activités chimiques… Le président de Schneider aurait très bien vu qu’un certain nombre d’activités de construction navale soient reprises par les chantiers de l’État ; il aurait volontiers rétrocédé la Société métallurgique de Normandie et quelques autres. Il ne faut pas confondre aides publiques et pillage du Trésor. Si nous avons toujours soutenu les efforts des chefs d’entreprise qui voulaient assainir, nous n’avons jamais cédé aux chantages qui visaient à refiler des rossignols à l’État[352]. »

Enfin, une troisième classe de griefs est liée à la rationalisation de l’interventionnisme plus qu’à l’interventionnisme lui-même, dont ces grands patrons s’accommodaient fort bien. « En centralisant les aides, l’instauration du CODIS, par exemple, a mécontenté fortement les groupes industriels abonnés à l’aide publique et qui avaient appris, à la longue, à jouer en virtuoses de chacun de ses nombreux guichets – aux ministères des Armées, de l’Équipement, de l’Industrie, à la DGT… – parce que tout leur savoir-faire subventiologique était soudainement court-circuité[353]. »

CHAPITRE XV

Le patronat français est-il ringard ?

On s'aime bien entre membres des élites, mais on a la dent dure. Au cours de ses pérégrinations, l'observateur ingénu découvre, à sa grande surprise, l'existence de discours mutuellement dépréciatifs que chaque catégorie dirigeante tient sur les autres. Surprise d'autant plus forte que ces discours opposés sont couramment formulés par le même individu à dix ou vingt ans d'intervalle… Il est vrai qu'entre-temps le jeune haut fonctionnaire est devenu PDG. Ainsi, dans la haute fonction publique et, pour une part, dans la classe politique, on ne porte pas aux nues le génie entrepreneurial du patronat français. « Nos chefs d'entreprise sont excellents sous bien des rapports, ai-je entendu d'innombrables fois dans les palais nationaux. Mais il faut reconnaître qu'ils ne sont pas très doués pour les affaires. » Ce n'est pas leur faute, bien entendu, mais celle de Colbert, de la révocation de l'édit de Nantes, de la vente des biens nationaux, de la défiance des Français, vieux peuple catholique et paysan, à l'égard du capitalisme et de l'industrie… Mais leur carence contraint l'État à intervenir dans la vie économique d'autant plus massivement que la concurrence est plus forte.

A quoi les patrons répondent, en écho : « Nos fonctionnaires sont très bien à divers égards. Ce sont sans doute les plus intelligents et les mieux qualifiés du monde, lequel, d'ailleurs, nous les envie unanimement. Mais il faut reconnaître qu'ils ne sont pas très doués pour l'administration. » Ce n'est pas leur faute, mais celle de Descartes, de l'*Encyclopédie,* des Lumières ; de ce péché mignon national que les épistémologues appellent savamment l' « hyperrationalisme abstrait ». Confrontés à un problème, les Anglo-Saxons, peuple empirique, cherchent avant tout à lui trouver une solution ; les Français, à le traiter conformément aux règles de la cohérence logique, quitte à le rendre insoluble. Les hauts fonctionnaires français visent, de toute leur immense science, de leur exceptionnelle intelligence, de leur prodigieuse capacité de travail, à rester fidèles à des principes généraux plutôt qu'à faire avancer empiriquement les dossiers.

D’où l’extraordinaire complication qu’ils introduisent en un tournemain dans les questions les plus simples.

Le pouvoir économique acquis précocement par la haute administration constitue depuis des siècles la principale entrave au développement d’une dense classe d’entrepreneurs qu’elle bride et brime par mille moyens. « La caste des hauts fonctionnaires, dit Alain Chevalier, a passé son temps à entretenir, à cultiver cette carence entrepreneuriale qu’elle déplore par ailleurs avec tant de feinte contrition. » Et de raconter complaisamment cette anecdote édifiante : « Lors d’une réunion de la Trilatérale à San Francisco, en 1973, mon voisin de table, un Américain, demande à son vis-à-vis, un Japonais important : “Dites-moi, c’est tout de même étonnant, comment se fait-il qu’en 1868, puis en 1945, c’est-à-dire après deux défaites, le Japon ait pu si facilement renaître de ses cendres ?” Et l’autre lui a répondu : “C’est très simple, dans les deux cas, nous avons évincé la classe dirigeante[354].” »

Éternel problème de la poule et de l’œuf : est-ce le déficit en entrepreneurs et en esprit d’entreprise qui a provoqué l’intervention économique de l’État ; ou l’intervention de l’Etat qui a entraîné et entretenu le déficit en entrepreneurs et en esprit d’entreprise ?

Un pays industriel « intermédiaire » ?

Contrairement à l’Italie, la Hollande, l’Angleterre, les États-Unis, aujourd’hui le Japon, la France n’a jamais été au cœur de l’économie-monde, malgré sa population, sa situation géographique, ses richesses naturelles[355]. Seconde puissance industrielle et commerciale jusqu’en 1871 – après la Grande-Bretagne – , elle est rattrapée et dépassée par l’Allemagne en 1880, les États-Unis au tournant du siècle, le Japon en 1964.

En dépit des fusions et absorptions des années 60 et 70, les entreprises françaises sont moins concentrées, moins internationalisées, moins profitables que leurs concurrentes anglo-saxonnes, allemandes, japonaises. Sur les 500 premiers groupes industriels mondiaux, classés en 1984 selon leur chiffre d’affaires, 222 sont américains, 75 japonais, 51 britanniques, 34 allemands et 24 français. La concentration des entreprises françaises s’est effectuée tardivement et lentement[356]. François Morin a montré que le capitalisme familial s’est longtemps maintenu en France et pèse encore d’un poids considérable par comparaison avec les pays analogues[357]. Les

grands groupes eux-mêmes ont longtemps été des conglomérats financiers faiblement structurés de firmes liées par des participations instables, plutôt que des groupes industriels fortement intégrés au service d'une stratégie et sous une direction unique, à la manière des grandes compagnies américaines[358].

En 1985, année de forte expansion économique internationale, les 100 premières entreprises françaises industrielles ont enregistré 9,2 milliards de pertes nettes, soit plus qu'en 1984[359]. La GGE, premier groupe électricien français dont il est à la mode, aujourd'hui, de louer la sage et bonne gestion, après l'avoir brocardée dans les années 70, dégage en 1984 une marge bénéficiaire à peine supérieure à 1 %. Son chiffre d'affaires (74 milliards), ses effectifs (162000 salariés) sont moitié moindres que ceux de ses concurrents européens[360]. Surtout, les résultats nets de Philips et de Siemens dépassent chacun les 3 milliards. Ceux de la CGE sont de 797 millions, soit quatre fois inférieurs (pour un groupe qui pèse exactement deux fois moins que ses concurrents).

Point important : il ne s'agit pas là d'une conséquence conjoncturelle de la « gestion socialiste » ou d'une moindre résistance à la crise, mais d'une constante structurelle. Dans *l'Expansion* de mars 1968, Ambroise Roux, alors président de la commission économique du CNPF, fait état d'une étude portant sur la période 1961-1964, confrontant les pourcentages des bénéfices nets moyens de 95 entreprises comparables des pays de l'OCDE, rapportés au chiffre d'affaires : on trouve 7,4 % aux États-Unis, 3,6 % en Grande-Bretagne et en Italie, 3,4 % en RFA, 2,3 % en France. La CGE, au demeurant, ne fait pas exception, son bénéfice consolidé rapporté à son chiffre d'affaires est à l'époque de 1,7 %, contre 2,1 % à Siemens. Si l'on ne prend pas 95 entreprises comparables à l'échelle internationale, mais l'ensemble des entreprises françaises, reconnaît Ambroise Roux, « nous constatons une insuffisance beaucoup plus marquée encore des marges bénéficiaires moyennes ».

Ce faible niveau des marges bénéficiaires est attribué alors, par le président de la commission économique du CNPF, « au culte français de la marine à voile » : « C'est le maintien artificiel, en France, de trop d'entreprises déficitaires qui vient abaisser la moyenne des résultats des entreprises saines, qui se comportent, elles, de façon beaucoup plus comparable à leurs concurrentes étrangères. »

Moins concentrées, moins internationalisées, moins profitables, les entreprises françaises sont souvent aussi moins compétitives, notamment sur les marchés très concurrencés des pays de l'OCDE[361], comme l'atteste

la perte régulière de parts du marché mondial (8,3 % en 1979, 6,8 % en 1983)[362]. Elles sont moins bien spécialisées dans la division internationale du travail, d'où une balance commerciale chroniquement déficitaire depuis l'ouverture des frontières, il y a vingt-cinq ans, et l'inefficacité croissante des politiques de relance par la consommation, en raison de la carence nationale de l'offre[363].

La comparaison internationale est également préoccupante en matière de recherche-développement et d'investissement productif. Dans le premier cas, si un gros effort a été consenti dans les années 60 – les dépenses totales en recherche-développement passent de 1,4 % à 2,1 % du produit national brut de 1961 à 1967 – , la France régresse dans les années 70 au dernier rang des grands pays industrialisés : les dépenses en recherche-développement tombent à 1,7 % du PNB en 1978, au moment même où celles de la RFA passent de 1,3 % en 1962 à 2,4 % en 1980, et celles du Japon à 2,6 %[364].

De la même façon, après une forte croissance dans les années 50 et 60, « l'investissement industriel au sens strict a décru après 1973 à un rythme moyen de l'ordre de 1 % par an[365] ». Il est vrai que ce phénomène de « désindustrialisation » affecte tous les pays développés, hormis le Japon et les États-Unis. Aussi certains économistes voient-ils dans la France l'archétype du pays industrialisé « intermédiaire », par opposition aux pays industrialisés « leaders » (Japon, États-Unis, Allemagne…) et aux pays en voie de développement : sa place de quatrième puissance exportatrice mondiale est due, pour l'essentiel, à ses excédents commerciaux et à ses transferts de technologie vers des pays moins développés qu'elle ; vis-à-vis des pays industrialisés leaders, elle est fortement importatrice de biens de haute technologie. Plusieurs de mes interlocuteurs des administrations centrales se déclarent convaincus que le grand patronat français, dans sa majorité, s'est résigné à ce statut de pays industrialisé intermédiaire et que c'est là la forme contemporaine de son malthusianisme.

Un capitalisme sans capitaux, sans sanction, sans vertu…

L'idée qu'une sorte de malédiction essentielle frappe le patronat français, lui interdisant de rivaliser, sans le concours de l'État, avec ses concurrents étrangers mieux doués par la culture et l'histoire, est largement répandue dans les milieux les plus divers, et depuis des temps lointains. « Le génie français n'est pas si bien tourné aux compagnies que

celui des Hollandais et des Anglais », déploraient déjà les marchands de Rouen au XVII[e] siècle[366].

La sociologie comparée constitue une arme polémique contre le patronat pour la CGT anarcho-syndicaliste du début du siècle : « Le capitalisme des autres pays se démène en vue de développer son commerce international ; le nôtre, trop veule, trop inintelligent, reste fidèle à ses habitudes somnolentes et paresseuses », écrit Victor Griffuelhes, l'inventeur des bourses du travail, dans *Bataille syndicaliste,* aux temps heureux où le mouvement ouvrier ignorait la langue de bois[367]. Et encore : « Il est hors de doute qu'avec un capitalisme plus audacieux, plus hardi, le progrès est décuplé. Tous les éléments matériels pour une extension rapide, prodigieuse des affaires sont groupés dans notre pays. Ce qui fait défaut, c'est l'initiative patronale. Là est notre point faible[368]. » Point de vue largement partagé, on l'a dit, par les sociologues américains des années 50. Dressant l'inventaire du « retard économique de la France », Stanley Hoffmann affirme : « En dernière analyse, ce qui en était responsable, c'était la nature de la bourgeoisie française – ses croyances, ses attitudes, son mode de vie[369]. »

Aujourd'hui encore, les partisans non marxistes des nationalisations invoquent essentiellement l'« esprit rentier » de la majorité des chefs d'entreprise français pour justifier les mesures de 1981. « Le capitalisme français est un capitalisme sans capitaux, sans vertu – au sens antique de courage-énergie-discipline – , sans sanction, affirme Jean Peyrelevade, ex-directeur de cabinet de Pierre Mauroy et PDG de Suez. Les besoins de financement des grands groupes industriels atteignent plusieurs milliards de francs par an. A ce jour[370], aucune augmentation de capital en Bourse n'a dépassé le milliard de francs. Sur les 250 milliards placés en 1984, huit seulement l'ont été en actions et en obligations. L'absence de vertu et de professionnalisme se révèle en cas de difficulté. Quand il y a des pertes, on les cache ; quand il y a des problèmes, on les repousse devant soi ; quand il y a un drame, on incrimine le gouvernement. La protection des groupes par autocontrôle, la faiblesse du marché financier interdisent les OPA qui, outre-Atlantique, sanctionnent l'insuffisance des dirigeants. Qui serait capable de reprendre Creusot-Loire, Renault, AMREP, Technip ? Qui aurait repris Thomson, Pechiney, Bull, Rhône-Poulenc en état de faillite en 1981 ? L'étranger, sans doute… Qui financera la croissance des grands groupes industriels si les capitaux publics se retirent du jeu ? Les cinq entreprises nationalisées en 1982 (CGE, Rhône-Poulenc, Thomson, PUK, Saint-Gobain) n'ont accru leurs fonds propres que de 1,6 milliard de francs

au cours du septennat de Valéry Giscard d'Estaing. Elles ont reçu de l'État un apport de 5 milliards en 1982 ; puis à nouveau 3,2 milliards en 1983 ; 3,5 en 1984… Un capitalisme de rentiers ne peut assurer sa régulation de manière purement libérale. Voilà pourquoi la France a besoin d'un secteur public fort[371]. »

Le diagnostic que porte Albin Chalandon, peu suspect pourtant d'*a priori* antipatronal, n'est pas non plus très amène. « L'économie française stagne, écrit l'ex-PDG d'Elf-Aquitaine, parce que ses entreprises sont, dans l'ensemble, congénitalement faibles. Pour un quart de champions, beaucoup de médiocres et de ringards. Un autre quart est condamné sans rémission[372]. » Le reste oscille sans gloire entre ces deux pôles. Les PME françaises ne sont pas dans l'ensemble des foudres de guerre, poursuit Albin Chalandon, commentant une étude faite pour la préparation du VIII^e^ Plan : « Méfiantes à l'égard de la croissance, elles se cantonnent dans l'expectative prudente, qu'il s'agisse de se développer, d'innover ou de s'équiper[373]. »

Quant aux grandes entreprises, leurs faiblesses sont « notoires et caricaturales ». La moindre d'entre elles n'est pas l'institution du pantouflage. La colonisation des entreprises par les grands corps de l'État, selon l'ex-ministre de l'Équipement, a peuplé l'industrie française d'hommes souvent de grand mérite, mais qui n'étaient pas nécessairement faits pour diriger les entreprises : formation abstraite, purement mathématique, raisonnement trop théorique et trop rapide ; mépris du commerce, manque de sens de l'humain et de la politique, conduisant à des erreurs de jugement ou de comportement souvent graves de conséquences. Le « système de caste » qui régit la sélection des dirigeants dans les grands groupes industriels et financiers « entraîne parfois l'arrivée de ringards à des postes clés. L'effet global est finalement négatif. Ainsi s'explique, à mes yeux, la faiblesse évidente du management dans les grandes entreprises françaises, notamment dans l'industrie lourde[374] ». Voilà pourquoi la production française s'est révélée de plus en plus incapable de répondre à la demande, pourtant soutenue, des consommateurs occidentaux ; et pourquoi, traditionnellement, 1 % de croissance de la production provoque une augmentation deux ou trois fois supérieure des importations. Selon l'ex-PDG d'Elf-Aquitaine, l'interventionnisme croissant de l'administration porte dans tout cela une responsabilité écrasante. Mais s'il n'en était que la conséquence ? Les causes de cette carence entrepreneuriale du patronat français, ne faut-il pas en chercher les racines dans la culture et dans l'histoire ?

L’éthique catholique et l’esprit du capitalisme

La France est, comme on sait, la « fille aînée de l’Église » et le catholicisme est une religion dure aux marchands, et pas seulement à ceux du Temple. Les conciles interdisent le prêt à intérêt aux clercs, sous peine d’excommunication, dès le IV^{e} siècle, aux laïcs dès le VII^{e}. Condamnation sans cesse renouvelée au cours des âges – et encore dans l’encyclique *Rerum novarum* de 1891 – en dépit des résistances qu’elle suscite, surtout après que l’Église réformée l’eut levée[375]. Elle interdit le commerce aux clercs et le déclare incompatible avec la sainteté. Formée en pleine ère féodale, la doctrine économique de l’Église sanctifie la fortune née du travail de la terre ou de ses produits, mais tient en suspicion celle fondée sur l’échange, peu ou prou assimilée à un « enrichissement sans cause », voire à une spoliation pure et simple de ses frères en Jésus-Christ. Le désir du gain et d’une accumulation infinie qui habite les grands capitalistes lui apparaît comme impie et même quelque peu démoniaque. C’est le « bien commun » de la cité chrétienne et non la quête du profit maximum que doit viser l’activité économique. Ce « bien commun » intègre les intérêts des consommateurs, qui doivent être assurés de recevoir un « produit loyal » vendu à un « juste prix », c’est-à-dire sans profit spéculatif ou excessif… Comme ceux de la main-d’œuvre, dont les conditions de travail et de carrière doivent être protégées. Pour atteindre ce « bien commun », l’Église ne compte évidemment pas sur la « main invisible » du marché, chère aux libéraux, mais sur une stricte réglementation de l’activité économique, fixant les normes de qualité, les prix, les heures ouvrables et les jours chômés, les conditions d’apprentissage, de mise en vente des marchandises, voire les techniques et les quotas de fabrication… L’organisation des métiers en corporations destinées à édicter et à faire respecter ces règlements a longtemps constitué son idéal social. Bref, l’« éthique catholique » entre largement en contradiction avec l’« esprit du capitalisme », et surtout du capitalisme marchand.

On tiendrait là une des sources du piètre prestige des commerçants et des industriels dans les pays de culture catholique, et une des causes de leur réceptivité à toutes les « hérésies » – cathare, janséniste, calviniste, voltairienne – qui lèvent, d’une manière ou d’une autre, le désaveu qui pèse sur leurs activités[376]. On sait que la religion réformée recrutait beaucoup chez les bourgeois, au XVII^{e} siècle, et quel désastre économique a représenté la calamiteuse révocation de l’édit de Nantes. Ainsi s’éclairerait, selon les théories « culturalistes », le rapport paradoxal des

Français à l'argent et au profit, si différent de celui qui prévaut en pays protestant. La fortune transmise est, comme on sait, honorable ; la fortune acquise, suspecte, surtout si elle est rapide et imposante et qu'elle s'acquiert dans le commerce ou l'industrie, à l'exception des « branches nobles ». Les meilleurs esprits se détournent des carrières commerciales, et les chefs d'entreprise affectent de se soucier du profit comme d'une guigne.

A Yvon Chotard, alors président du CFPC, qui proposait de substituer, dans le discours patronal, au mot « profit » le mot « rentabilité », « car profit évoque profiteur », Antoine Riboud répondait, en 1970, que « rentabilité » évoque « rente » et « rentier » … La déchristianisation au XIX^{e} et au XX^{e} siècle ne change pas grand-chose à cette situation. Les religions laïques qui se substituent au catholicisme dans certaines régions et certaines couches de la population – notamment le socialisme, dans ses principales versions – reprennent et accroissent encore l'inspiration antilibérale et anticapitaliste, sinon anti-industrielle, de l'Église.

Influence des élites préindustrielles

C'est que cet état d'esprit ne s'enracine pas seulement dans la doctrine ecclésiastique, mais aussi dans la société préindustrielle et rurale, dont le poids fut considérable en France longtemps après la révolution de 1789 et jusqu'au milieu du XX^{e} siècle. Pendant des siècles, la bourgeoisie a subi la fascination des élites aristocratiques et nobiliaires. L'idéal du bourgeois enrichi était d'être admis dans la noblesse, puis d'en gravir les échelons. Il lui fallait pour cela « vivre noblement » : acheter un office, acquérir un domaine, envoyer ses fils dans les meilleurs collèges, marier ses filles à des aristocrates désargentés ; vendre son négoce, vivre de sa charge et de ses rentes. D'où la discontinuité des dynasties marchandes, qui disparaissent des affaires en deux ou trois générations.

Cette stratégie ascensionnelle implique le reniement de ses origines et de son style de vie roturier, et l'assimilation enthousiaste des valeurs, représentations, modèles de comportement de cette aristocratie foncière qu'on cherche à intégrer. D'autant plus que les élites préindustrielles – le Gotha aristocratique comme les moyenne et petite noblesses de province – pratiquent délibérément une cooptation sélective en fonction du degré d'intériorisation de leur propre façon d'être.

Or, contrairement à la noblesse anglaise, qui connaît dès le XVI^{e} siècle

un processus de démilitarisation et se tourne vers les activités économiques, l'aristocratie française, du fait sans doute de la situation géopolitique du pays et des ambitions continentales de la monarchie, est restée essentiellement une élite militaire cultivant un système de valeurs anti-économique. En 1560 est édictée en France la « loi de dérogeance » interdisant aux nobles les occupations « viles et méprisables », notamment le commerce et les « métiers mécaniques » (à l'exception, toutefois, de ceux qui relèvent du service de l'État : exploitation des mines, des forges…). A la même époque, l'aristocratie anglaise s'investit dans la mise en valeur intensive de ses domaines, puis dans le commerce international. N'ayant plus à magnifier la fonction militaire depuis que ses monarques ont renoncé à prendre pied sur le continent, elle ignore l'idée de dérogeance et préside au développement du capitalisme agraire et mercantile, puis manufacturier. La spécialisation militaire de la Grande-Bretagne dans la marine renforce encore cette orientation, « car, si l'armée ne sert qu'à la guerre, la marine sert aussi au commerce[377] ».

L'ascendant exercé par les élites aristocratiques et rurales sur la bourgeoisie française contribue donc, lui aussi, à inhiber l'« esprit capitaliste » et à diluer la densité de la classe des entrepreneurs au sein de la « grande nation[378] ». S'il ne détruit pas toujours l'esprit d'entreprise, il contribue à en déterminer les types historiques : le grand patronat dynastique fait sien l'idéal aristocratique du seigneur en son fief ; le moyen patronat, celui de la petite noblesse en ses provinces. L'un et l'autre habités par l'esprit patrimonial, au niveau économique ; hiérarchique et autoritaire, au niveau social[379]. D'où le le triptyque du patronat français jusqu'à la seconde moitié du XX^{e} siècle : malthusianisme, protectionnisme, paternalisme. Le troisième type historique patronal que nous avons évoqué – le patronat saint-simonien – ne se constitue lui-même (et ne se comprend) qu'en réaction à ces deux types dominants fortement imprégnés de la culture d'Ancien Régime.

David S. Landes prétend que cette culture éclaire la hiérarchie de prestige des industries en France. Avoir le roi, la cour, les nobles, l'État pour clients est plus acceptable que d'avoir des gens du commun. Les industries les plus prestigieuses sont donc celles qui s'apparentent à un service du roi (ou de l'État) : haute banque, mines, sidérurgie, armement, transports. En dessous se trouvent les fabrications destinées au tout-venant, auxquelles un homme bien né ne saurait sacrifier sans déroger. Tout en bas se trouve le commerce, abomination des abominations, « car l'entrepreneur se trouve en position de solliciteur, susceptible d'être jugé

par son public[380] ». David S. Landes voit dans cette hiérarchisation une source culturelle du dirigisme : il est plus honorable de travailler pour l'État-client que pour le marché.

Cette imprégnation excède de beaucoup les époques féodale et monarchique. De nombreux historiens ont mis en évidence la « persistance de l'Ancien Régime » en Europe jusqu'en 1914 et au-delà[381]. On se souvient que la social-démocratie voyait dans le rôle très important joué par les vieilles élites aristocratiques dans les sociétés et les appareils d'État européens la cause profonde du déclenchement de la Première Guerre mondiale. Même en France, où la III^{e} République, instituée en 1870, avait écarté ces élites du pouvoir politique et administratif au profit de la petite et moyenne bourgeoisie, elles exerçaient encore un ascendant énorme au niveau idéologique. Ainsi, l'orientation anticapitaliste et largement anti-industrielle des élites aristocratiques en France, l'ascendant qu'elles ont longtemps exercé sur les nouvelles élites bourgeoises, conjuguant leurs effets à celui de l'éthique catholique, contribueraient à expliquer la prédominance des comportements patrimoniaux et rentiers au sein du patronat français, et, par contrecoup, la relative rareté des comportements authentiquement entrepreneuriaux et capitalistes.

Prééminence de la bourgeoisie de robe

Troisième élément d'explication, et non le moindre : le rapport institué en France entre bourgeoisie et État. La bourgeoisie française a été profondément marquée – comme d'ailleurs toutes ses homologues – par les modalités de la sortie du féodalisme médiéval et de la formation de l'État-nation. En France, le dépassement du pouvoir morcelé de l'époque féodale, sa centralisation dans l'État monarchique puis absolutiste se sont heurtés à une résistance opiniâtre, violente et pluriséculaire des grands féodaux ; résistance dont la guerre de Cent Ans, les guerres de Religion, la Fronde constituent les temps forts et les épisodes les plus dramatiques[382].

Comme Tocqueville l'a noté non sans quelque exagération, le pouvoir souverain s'est constitué en vidant de sa substance le pouvoir seigneurial, en expropriant politiquement les « corps intermédiaires », c'est-à-dire l'aristocratie foncière.

Ce processus très conflictuel de centralisation a eu au moins deux conséquences durables pour la bourgeoisie française. En premier lieu, il a indirectement influé sur sa structure interne. Dans son bras de fer avec les

grands féodaux, la royauté a pris appui sur la bourgeoisie, à laquelle elle a largement ouvert l'appareil d'État monarchique en plein développement : lieutenants de bailliage et de sénéchaussée, conseillers aux parlements de justice de Paris et des provinces, officiers des finances, maîtres des requêtes et conseillers d'État, clercs du secret, avocats, notaires, procureurs, greffiers… Une bourgeoisie de fonction apparaît, à côté de la bourgeoisie d'argent, qui croît et multiplie au XVI^{e} siècle grâce à la trouvaille du conseiller Paulet : la vénalité des charges – ou « paulette » – permet aux marchands fortunés d'acheter et de transmettre à leur héritier un office, comme ils le feraient d'une terre. On y a vu essentiellement un expédient financier pour renflouer le Trésor public. Mais il s'agissait au moins autant de sceller l'alliance entre monarchie et bourgeoisie et d'écarter la noblesse du pouvoir d'État judiciaire, administratif, financier[383]. La « paulette » dépérira au XVIII^{e} siècle lorsque la monarchie absolue sera solidement assise et les féodaux domestiqués. La « réaction nobiliaire », qui vise à réserver aux aristocrates l'accès aux charges et aux offices royaux, ne sera pas pour rien dans la radicalisation révolutionnaire de la bourgeoisie et, en particulier, de la petite et moyenne robe… tous ces légistes qui allaient occuper les bancs de l'Assemblée constituante et de la Convention.

Cette bourgeoisie de fonction affirme vite sa prééminence sur la bourgeoisie d'affaires, car elle allie à la fortune, accumulée dans le négoce, le prestige que confèrent dans la France catholique et aristocratique le service du roi, la possession d'un fief, le retrait d'activités mercantiles, l'anoblissement… Ainsi, non seulement l'ensemble de la bourgeoisie subit l'attraction des élites aristocratiques, mais encore sa fraction hégémonique est, peut-être dès le XIV^{e} siècle, assurément dès le XVI^{e}, la bourgeoisie de robe, retirée des affaires et vivant de ses rentes… et de l'Etat. Être « officier des finances » du roi, faire rentrer à ce titre les impôts et les taxes, placer les emprunts ou les commandes d'État est le plus rapide moyen de faire fortune. Nombreux sont ces officiers, au demeurant, qui passent la mesure et finissent leur vie dans les geôles royales pour concussion et accaparement, tel l'illustre Jacques Cœur jusqu'à sa rocambolesque évasion, ou l'infortuné Nicolas Fouquet.

Cette hégémonie des robins sur les « entrepreneurs », peu propice au développement économique, serait une constante du capitalisme français. Elle éclaire le fait qu'en dépit de leur discours libéral et anti-étatique les patrons français rêvent que leurs fils intègrent l'ENA, sortent « dans la botte », optent pour l'Inspection des finances, épousent une héritière et achèvent leur carrière en apothéose, en « pantouflant » à la tête d'une

banque. Elle éclaire aussi la faible densité des entrepreneurs « schumpétériens » en France.

En second lieu, le processus français de centralisation du pouvoir politique et d'émergence de l'État-nation a entraîné l'institutionnalisation d'un État fort, centralisé et volontariste, surplombant la société civile et la régentant par le haut, méfiant à l'égard de tout ce qui n'émane pas de lui ou qu'il ne peut contrôler[384]. Ce volontarisme et cette défiance ont très tôt affecté le champ économique, considéré comme la condition de la puissance. L'interventionnisme économique de l'État – qu'il vise à faire ou, plus souvent, à faire faire – s'affirme bien avant Colbert. Louis XI, pour ne pas remonter à Philippe le Bel, crée la poste royale, encourage les foires de Lyon (pour supplanter celles de Genève), acclimate l'industrie de la soie en France, prospecte les mines en Cerdagne et en Roussillon[385].

Il est vrai que, sous Colbert, l'initiative économique de l'État prend une tout autre envergure, légitimée par l'idéologie mercantiliste, selon laquelle le commerce est la continuation de la guerre par d'autres moyens et relève donc du pouvoir politique. L'histoire n'est pas seulement rusée, elle est aussi ingrate : alors que « colbertisme » est devenu synonyme de « dirigisme tracassier », Colbert a surtout cherché à inciter les riches bourgeois de son temps à former des grandes compagnies de commerce international sur le modèle hollandais ou anglais, ou à ouvrir des manufactures. Il l'a fait, il est vrai, en maniant la carotte et la badine, car les volontaires ne se pressaient pas au portillon, mais sans chercher à substituer des fonctionnaires aux entrepreneurs récalcitrants.

Fils d'un marchand de drap de Reims, drapier lui-même dans ses vertes années, Colbert sait bien que rien ne peut remplacer la libre initiative des entrepreneurs. Mais, précisément, la comparaison entre l'esprit d'entreprise des marchands hollandais et anglais et celui de leurs homologues français le met en rage. Alors que dans ces pays les grandes compagnies commerciales se fondent et prospèrent spontanément à l'initiative des négociants eux-mêmes, la bourgeoisie mercantile française manifeste un refus du risque, un manque d'envergure, un esprit boutiquier qui appellent à ses yeux l'action volontariste de l'État.

Le surintendant des Finances du Roi-Soleil parvient à suppléer à ce manque d'enthousiasme – mais au prix de quelles difficultés ! – par toute une politique de pression et d'incitation. Ainsi, ayant pressenti les bourgeois de Bordeaux pour fonder la Compagnie du Nord (1669) et la doter du monopole du commerce dans la mer Baltique, Colbert dut-il menacer certains de taxes nouvelles, assurer à d'autres diverses exemptions… De même, pour « convaincre » les bourgeois de Marseille,

engagés dans un trafic de faible envergure avec les Échelles du Levant, de constituer la Compagnie du Levant (1670) et d'assurer l'essor du commerce français en Méditerranée, fallut-il les menacer de conférer à Lyon le « privilège » du commerce avec les Échelles[386] et leur consentir divers privilèges : « Octroi du droit de bourgeoisie pour les directeurs, exemption du guet et de la corvée pour tout le personnel, exemption de droits pour les marchandises[387]… » Subventions et privilèges, encore, pour la création de la Compagnie française des Indes occidentales (1664).

On sait que ce volontarisme ne s'est pas limité au domaine commercial et que les manufacturiers ont reçu également leur lot de subventions, privilèges, primes, monopoles de fabrication à durée déterminée, commandes d'État, destinés à stimuler leur esprit d'entreprise ; et que l'État lui-même s'est fait entrepreneur lorsque ces libéralités s'avéraient insuffisantes. A côté des fonderies, forges, chantiers navals, arsenaux, créés ainsi par le pouvoir royal ou avec son aide, prennent place les manufactures d'État : tapisseries des Gobelins, d'Aubusson, de Beauvais ; manufactures de glaces, de damas, de toiles, de bas, de bonnets, de cuir, de dentelles… Entre autres bontés accordées aux entrepreneurs de ces manufactures : l'anoblissement pour les roturiers, la non-dérogation pour les nobles, la liberté du culte pour les protestants… Manufactures privilégiées et compagnies garanties par l'État vont continuer à proliférer au long du XVIII^{e} siècle. Très vite, la bourgeoisie, massivement présente dans l'État monarchique, a compris tout le parti qu'elle pouvait tirer de cet « interventionnisme », en l'inspirant ou en s'inscrivant dans ses desseins. A côté du pillage pur et simple du Trésor par les fermiers généraux[388], se développe une autre modalité d'exploitation de la « ressource étatique » : l'insertion – contre garantie de profits « sûrs et épais » – dans les grands projets économiques de l'État. Là encore, dans la mesure où l'exploitation de ce type de ressource s'apparente à une rente, l'importance qu'elle a prise dans le capitalisme français n'était guère favorable au pullulement de « capitaines d'industrie ». Ainsi prend corps le cercle vicieux de la protection, palliatif de la faiblesse et la reproduisant. En garantissant les entrepreneurs français contre le risque, l'État favorise le développement d'un type d'entrepreneur qui n'accepte d'entreprendre que garanti contre les risques : un patronat assisté et subventionné.

La Révolution française puis la « révolution » industrielle ne changent rien à cet état de choses. Les « rois de la mine et du rail » poursuivent la tradition des manufacturiers et négociants des XVII^{e} et XVIII^{e} siècles. Ils ne s'élancent que si l'État déploie ses filets. Une loi de 1810 sur la

concession perpétuelle des mines enlève le droit aux propriétaires du sol d'exploiter le sous-sol et le transfère à l'État, qui le concède à qui lui convient : c'est ainsi que le banquier Casimir Perier, actionnaire majoritaire de la Compagnie des mines d'Anzin et régent de la Banque de France, se voit attribuer la concession des mines de la région de Denain en 1832, alors qu'il est président du Conseil[389]. Decazes, grand référendaire à la Chambre des pairs, obtient la concession des mines de charbon de l'Aveyron et fonde Decazeville…

La loi du 11 juin 1842 sur les compagnies de chemin de fer met aux frais de l'État l'expropriation des terrains, les travaux d'art et d'infrastructure, les compagnies se chargeant de la pose des voies et de la fourniture des wagons. Au cas où, au terme de la durée de leur contrat, leur concession n'est pas renouvelée, les compagnies sont remboursées de leurs frais. Avantages encore accrus par les conventions de 1859, par lesquelles l'État assure en outre aux actionnaires des compagnies, sur les fonds du budget, un dividende minimum, par le système de la garantie d'intérêt[390]. Même attitude du côté des banquiers : la haute banque poursuit la tradition des financiers du XVIII^{e} siècle et traite essentiellement avec l'État sous bonne garantie. Les petits banquiers provinciaux sont le plus souvent des usuriers. Les uns et les autres font leur l'aphorisme prêté au baron James de Rothschild : « Il y a trois façons de se ruiner : le jeu, les femmes et les ingénieurs. Les deux premières sont les plus agréables, la troisième est la plus sûre. » Aussi ce sont essentiellement des banquiers suisses et allemands qui risquent des capitaux dans l'industrie. Ici encore, la différence est frappante avec les banques anglo-saxonnes, qui n'hésitent pas à avancer du crédit à l'industriel qui débute, même quand il est simple artisan ou maître ouvrier.

Le radicalisme du prolétariat français

Agit également comme facteur inhibant de l'esprit d'entreprise du patronat français le radicalisme du salariat, qui s'incarne pendant plus d'un siècle dans un mouvement ouvrier – politique et syndical – sous hégémonie révolutionnaire. Ce quatrième facteur découle dans une large mesure des deux précédents. L'intériorisation par le patronat des modèles de comportement des élites préindustrielles, notamment de leur mode d'exercice de l'autorité, soumet la classe ouvrière à un double rapport de subordination : le rapport de domination proprement capitaliste (chef

d’entreprise/salariés) et le rapport traditionnel (maître/serviteurs ou seigneur/vilains).

La centralisation de l’État français, sa collusion, au XIX^{e} siècle, avec les classes possédantes ; l’exclusion des ouvriers de la société politique jusqu’en 1875, à quelques rares et brèves périodes près, par le suffrage censitaire ; la non-reconnaissance de fait des libertés syndicales, même après leur reconnaissance de droit en 1864 (droit de grève) et surtout en 1884 (liberté d’organisation) ; tout cela a engendré et nourri l’orientation révolutionnaire du prolétariat français.

Si, comme l’a montré Clark Kerr, le caractère révolutionnaire ou réformiste d’un mouvement ouvrier dépend 1. de la présence ou de l’absence de « tradition féodale », 2. du degré d’ouverture du système politique, on conçoit que les ouvriers français aient été révolutionnaires. Surtout si l’on prend en considération un troisième élément, que l’honorable sociologue américain laisse, à tort, de côté – probablement en raison de son caractère « immatériel » et inquantifiable – , qui est l’éducation intellectuelle et politique que la classe ouvrière reçoit de la bourgeoisie elle-même. La pratique révolutionnaire de la bourgeoisie française, de Louis XVI à Louis-Philippe, sa critique radicale de l’Ancien Régime et de ses « superstitions » ont transmis au « quatrième état », ou du moins à ses élites, un rationalisme, un universalisme, un messianisme, mais aussi une tradition émeutière et insurrectionnelle dont il allait faire grand usage, pour son propre compte.

L’anti-industrialisme des élites rurales et d’Ancien Régime ne stimulait pas la fibre entrepreneuriale de la bourgeoisie française ; l’anticapitalisme radical du prolétariat industriel l’inhibait tout autant, sinon davantage, en faisant planer sur la France urbaine le spectre des jacqueries rouges. Éviter la prolifération et la concentration prolétariennes, maintenir des entreprises et une industrie à « taille humaine », préserver l’équilibre entre l’industrie et l’agriculture, la ville et la campagne, etc., fit partie du consensus bourgeois, après 1848, au même titre – et pour les mêmes raisons – que le retour à la religion.

Voilà comment s’éclairerait le paradoxe français, énoncé par Eric J. Hobsbawn : le pays qui a poussé jusqu’à son terme sa « révolution démocratique bourgeoise », qui s’est débarrassé le plus radicalement des archaïsmes juridiques et politiques de la société féodale et d’Ancien Régime, qui devrait à ce titre, eu égard à sa population et à ses richesses, connaître un développement capitaliste sans précédent et sans égal, s’enlise dans une croissance lente et non seulement ne rattrape pas son retard sur l’Angleterre, monarchique et aristocratique, mais encore se

laisse distancer par l'Allemagne impériale de Bismarck et des junkers, puis par les États-Unis. Certes, hormis en Amérique, la bourgeoisie capitaliste a partout subi l'attraction des élites aristocratiques. La « persistance de l'Ancien Régime » n'a pas produit apparemment les mêmes effets inhibiteurs sur la capacité entrepreneuriale en Grande-Bretagne ou dans l'Empire allemand. Pour ne rien dire du Japon… Mais, ce qui serait efficient, dans une optique culturaliste, ce serait la combinaison spécifiquement française des quatre facteurs : catholicisme de contre-réforme, intériorisation des normes de comportement des élites d'Ancien Régime, rapport parasitaire à l'État, classe ouvrière révolutionnaire.

Sous ces quatre rapports, la différence avec l'Angleterre est frappante. La centralisation du pouvoir souverain s'est effectuée, outre-Manche, sans concentration dans le pouvoir royal, l'appareil d'État restant « minimal » par rapport à ses homologues continentaux et, en conséquence, peu « interventionniste ». L'aristocratie foncière s'est précocement démilitarisée et s'est tournée vers les activités productives et commerciales, intégrant à son *ethos* les valeurs économiques. La bourgeoisie de fonction s'est peu développée et n'a jamais même envisagé de supplanter les entrepreneurs au sein de la classe supérieure. La « symbiose active », pour parler comme Schumpeter, entre les deux classes s'est opérée au XIX^{e} siècle sous la direction de l'aristocratie foncière, qui a conservé son rôle politique et idéologique. Le puritanisme est devenu la religion dominante, et nul n'ignore plus, depuis Max Weber, que son « éthique » est éminemment propice à l'esprit d'entreprise et à l'accumulation privée du capital. La classe ouvrière britannique enfin, confrontée à un État évanescent, à une société civile régulée par le droit et non « éveillée », de surcroît, par une bourgeoisie révolutionnaire, n'a jamais dépassé le stade de ce que Lénine, après Kautsky, appelait la conscience trade-unioniste.

Les points aveugles du culturalisme

Cette thèse produit généralement un saisissant effet de vérité et en comporte sans doute plus qu'une parcelle… Mais elle se heurte tout de même à une difficulté de taille que pointent ironiquement les intellectuels du patronat. « Tout cela est très convaincant, remarque Octave Gélinier, président de la CEGOS[391], mais on ne comprend plus très bien comment la France s'est hissée – et maintenue depuis deux siècles – aux tout premiers rangs des puissances économiques du monde. Nous ne sommes

pas l'Espagne ou l'Irlande, mais le quatrième exportateur mondial derrière les États-Unis, le Japon, la RFA et devant la Grande-Bretagne. » Malgré tous les handicaps hérités de sa culture et de son histoire, la France a été, en effet, le deuxième pays au monde à réaliser sa révolution industrielle. Ses entrepreneurs ont créé, au tournant du siècle, les industries automobile et aéronautique. Ils ont joué un rôle leader dans les industries électrique, mécanique, les travaux publics… Ce sont eux qui ont creusé le canal de Suez, commencé le canal de Panama, installé au XIX^{e} siècle la moitié des ports et des chemins de fer du monde… Attribuer ces performances à l'intervention de l'État, c'est s'exagérer son efficacité, alors que son budget total n'excédait pas 5 % du produit national brut.

Autre épais mystère : la marche cyclique de l'économie. Si la France souffrait d'un déficit structurel en entrepreneurs et en esprit d'entreprise, elle aurait dû connaître la stagnation, ou une croissance régulière mais anormalement lente, par rapport aux pays comparables, mieux pourvus en « capitaines d'industrie ». Or, l'histoire économique de la France voit se succéder les périodes d'expansion, vigoureuses et prolongées, et les périodes de stagnation.

Entre 1901 et 1913, remarque Raymond Aron, la production industrielle par habitant s'accroît de 57 % en France et de 37 % en moyenne en Europe. De 1920 à 1929, la croissance française est à nouveau exceptionnellement forte : 31 % contre 18 % en Europe. Ce n'est qu'entre 1930 et 1950 que cette croissance est plus faible en France que dans les autres pays européens comparables. Entre 1930 et 1939, l'indice de la production industrielle par habitant chute de 14 %, alors qu'il s'élève de 25 % dans les pays voisins. Et Raymond Aron conclut : « Aucun des traits de la psychologie collective ou de l'organisation sociale, tant de fois présentés comme cause de la stagnation économique, ne saurait être tenu pour décisif, puisque la France et les Français n'étaient pas autres entre 1920 et 1930 qu'entre 1930 et 1940, et que la stagnation ne s'est manifestée qu'au cours de l'une de ces deux périodes. Un fait constant ne saurait être cause d'un effet intermittent. Un caractère national n'est pas directement responsable d'une alternance de progrès rapide et de marasme prolongé[392]. »

Selon l'auteur des *Dix-huit Leçons sur la société industrielle,* le retard français ne renvoie pas à l'essence du gallo-capitalisme mais à des causes largement conjoncturelles, comme la politique de déflation suivie dans les années 30, en dépit du bon sens, par des gouvernants dénués de toute formation économique. Il suffit que ces causes disparaissent pour que l'expansion reprenne et que le retard soit comblé.

Les théories « culturalistes » du développement économique butent partout sur ces variations qu'elles sont bien en peine d'expliquer. Si la culture et l'histoire éclairent l'excellence des entrepreneurs anglais aux XVIII^{e} et XIX^{e} siècles, qu'est-ce qui rend compte de leur naufrage d'après guerre ? Comment s'explique, à partir de ces considérations, les piètres performances des entrepreneurs allemands, pendant des lustres, et leur foudroyant décollage dans le dernier quart du XIX^{e} siècle ? Et que dire des industriels japonais, réputés fabricants de camelote entre les deux guerres, et aujourd'hui parangons de qualité et de productivité ? A quoi s'ajoute le fait qu'on trouve toujours plus branché que soi : les patrons américains ne sont-ils pas, eux aussi, soumis chez eux à un procès en « ringardise » ? Ne leur reproche-t-on pas une gestion à court terme, l'œil rivé sur le cours de leurs actions, tandis que leurs homologues japonais anticiperaient à vingt ans ?

En réalité, la puissance des déterminants culturels et historiques des comportements économiques est fortement atténuée par au moins deux faits. Le premier, on l'a dit, est le pluralisme culturel existant en ce domaine : face au patronat patrimonial se dressent, en France, les chefs d'entreprise saint-simoniens ; face au patronat rentier, le patronat entrepreneurial. Le second tient à l'exiguïté numérique de la population concernée – quelques centaines, voire quelques milliers d'individus – , qui rend inopérant tout déterminisme fondé sur la loi des grands nombres. Werner Sombart l'avait bien vu, il y a déjà un demi-siècle. Dans son *Apogée du capitalisme*, le sociologue allemand note que, dans tous les pays, « on ne trouve parmi les entrepreneurs que quelques rares personnalités éminentes, ayant des idées originales, capables de prendre des décisions et d'assumer des responsabilités, selon des voies choisies par eux. Tous les autres les suivent ». Yvon Gattaz a traduit cette thèse dans cette forte parole : « Le talent est rare, le génie est exceptionnel », parmi les chefs d'entreprise comme ailleurs.

Mais, poursuit Sombart, la qualité cardinale du système capitaliste, c'est qu'en vertu même de sa structure interne « il offre à la force de décision et à l'activité de quelques-uns un champ beaucoup plus vaste que n'importe quel autre système économique[393] ». Même si la majorité des chefs d'entreprise sont habités par la raison du rentier, mus par l'esprit de routine, etc., il suffit qu'un nombre significatif, bien que faible, d'entre eux soient au contraire entreprenants pour insuffler un dynamisme à l'ensemble du groupe, si toutefois les conditions économiques sont propices.

C'est pourquoi, chaque fois que le monde capitaliste est engagé dans

une phase d'expansion longue, le patronat français suit le mouvement, et même parfois le précède. En revanche, dans les périodes de longue stagnation, les obstacles et blocages de la société française jouent à fond sans que les petites minorités entreprenantes, confrontées à un environnement défavorable, puissent faire jouer leur force d'entraînement. C'est alors que les écarts se creusent avec les pays mieux à même de s'adapter aux mutations économiques, en remettant en cause les situations acquises[394].

On ne réfute bien que ce que l'on remplace, aime à répéter Jean-Pierre Chevènement. Si les théories culturalistes dégagent davantage de chaleur que de lumière, comment rendre compte des performances malgré tout très moyennes du capitalisme français ? Incriminer le « colbertisme » asphyxiant de l'administration n'est pas très sérieux et tombe, au demeurant, sous la même critique aronienne : « Un effet intermittent ne saurait être produit par une cause constante. » A y regarder de près, on constaterait d'ailleurs que les périodes de volontarisme d'État coïncident davantage avec les périodes d'expansion forte de l'économie qu'avec les phases de stagnation et de crise.

Le patronat français a-t-il été malthusien ?

On peut fort bien expliquer la lenteur du processus de concentration en France et le caractère tardif de l'émergence de la grande entreprise moderne sans recourir à des facteurs culturels, a prétendu Maurice Lévy-Leboyer dans un débat fameux[395]. Les facteurs économiques et sociaux suffisent amplement à la tâche… Appliquant à la France la problématique d'Alfred D. Chandler, l'éminent professeur nanterrois situe dans l'étroitesse des marchés de biens de consommation la raison essentielle du retard français dans la concentration du capital et de la longévité exceptionnelle du petit et moyen patronat. Cette étroitesse résulterait de la combinaison, au XIX^{e} siècle, de la stagnation démographique et de la faiblesse de l'exode rural. La France est le premier pays occidental frappé par la dénatalité. De 1866 à 1946, sa population passe de 38 à 40 millions d'habitants, alors qu'elle double ou triple dans les pays voisins. Simultanément, le démantèlement relatif de la grande propriété agraire – seigneuriale et ecclésiastique – sous la forme des biens nationaux en 1790, la suppression du droit d'aînesse par le Code civil instituant le partage des terres entre tous les héritiers à chaque génération, l'absence d'un

mouvement de concentration agraire comparable aux *enclosures* anglaises, tout cela entraîne une forte dispersion de la propriété rurale, le maintien d'une importante agriculture de subsistance (polyculture), un flux relativement lent des paysans vers les villes. En 1880, les deux tiers de la population active vit dans des agglomérations rurales. C'est encore le cas de 56 % en 1911 et de 40 % en 1936. Or, aux États-Unis comme en Grande-Bretagne et en Allemagne, c'est le développement rapide de grands marchés urbains de consommation de masse qui a stimulé l'apparition des grandes entreprises modernes. Cette étroitesse des marchés a été encore aggravée en France par la faiblesse des salaires ouvriers, conséquence de l'excès d'offre de force de travail sur la demande.

Ce caractère restreint et stagnant des marchés de biens de consommation durables a dissuadé les entrepreneurs d'adopter les techniques nouvelles de production de masses mises en vigueur aux États-Unis : 150 fabricants d'automobiles à la Belle Époque produisaient leurs petites merveilles sur un mode semi-artisanal, en se gaussant d'Henry Ford. Mais il les a empêchés également de se muer en grande entreprise intégrée multidivisionnelle, multiproduits, multinationale. La grande entreprise moderne est en effet une réponse des entrepreneurs à une situation caractérisée à la fois par l'apparition de nouvelles technologies, permettant un volume de production sans précédent, mais aussi, et simultanément, par l'élargissement qualitatif des marchés permettant l'écoulement de cette production massive et son caractère régulier[396]. Dans ces conditions, eu égard également au sous-développement du marché des capitaux et du système bancaire, la concentration capitaliste a pris en France plutôt la forme conglomérale de la société de holding faiblement intégrée et contrôlée par quelques familles.

Dès que, avec l'intégration européenne, l'essor démographique et la vague d'industrialisation et d'urbanisation accélérée des Trente Glorieuses, cette étroitesse et cette stagnation des marchés furent levées, les obstacles « culturels » et « historiques » à l'apparition du type développé de la grande entreprise moderne – et du type de patronat correspondant – cessèrent peu à peu d'être efficients, et la France, au cours des années 60 et 70, a comblé son retard sur la Grande-Bretagne, la RFA et les États-Unis en ce domaine, et continue à le faire[397].

Il reste, néanmoins, que cette étroitesse et cette langueur des marchés, cette lenteur de l'exode rural et de l'urbanisation, cette permanence de la France agraire et préindustrielle ne sont pas des faits de nature, des données du malheur, mais des traits historiques, socialement produits et

reproduits.

La « synthèse républicaine » et ses conséquences

Elles renvoient notamment à la configuration des classes et des rapports de classe dans la France du XIX^{e} siècle confrontée à la « révolution industrielle ». C'est l'approche des diverses écoles marxistes, mais pas seulement. Face à un prolétariat et à une petite bourgeoisie urbaine prompts à remettre sur le métier l'œuvre de la Grande Révolution considérée comme inachevée et à une aristocratie foncière encore fort puissante et menaçante, la paysannerie parcellaire et les petits notables des bourgs apparaissaient à la bourgeoisie comme des alliés nécessaires et précieux. Les ruraux n'ont d'ailleurs pas déçu, expédiant en colonnes serrées des députés des divers « partis de l'ordre » chaque fois qu'une révolution parisienne rétablissait le suffrage universel.

Stanley Hoffmann note l'existence d'un consensus scellant l'alliance entre tous les « indépendants », formalisée, après la Commune, dans la « synthèse républicaine » : la mobilité sociale et l'évolution vers une société industrielle sont acceptées, « mais à l'intérieur de limites très nettes et selon des règles bien définies, écrit le sociologue américain. Le changement économique n'était le bienvenu que dans la mesure où des facteurs nouveaux (tels que les techniques) pouvaient être intégrés dans les cadres préexistants, de telle façon que le mode de vie traditionnel n'en serait affecté que très lentement […] La timidité des entrepreneurs était la condition nécessaire à la conciliation des intérêts des groupes inclus dans le consensus[398] ».

Le déclin français des années 30, débouchant sur la débâcle et l'occupation, convainc divers secteurs des élites que la reproduction de ce consensus est suicidaire. Un « parti modernisateur », informel mais très actif, s'est, on l'a vu, progressivement et spontanément constitué. Le mot d'ordre de Jean Monnet, « Modernisation ou déclin », indique son programme. Dans le processus de dissolution-conservation des formes archaïques de la production, l'accent est mis désormais sur la dissolution, même si on y met les formes et le temps : exode rural massif, effort volontariste d'industrialisation, concentration sans précédent des entreprises. Dans le contexte sociopolitique des années 50 et 60, ce revirement est à la fois indispensable et fort risqué. Ne pas s'aligner sur les nouvelles normes du capitalisme avancé définies aux États-Unis et se diffusant dans les économies européennes en reconstruction était se

résigner au sous-développement et à la marginalisation. Mais s'y conformer était lourd de périls sociaux, comme l'attestent les flambées poujadistes de 1954-1956 et de 1969-1972, et l'agitation paysanne endémique. On n'ose imaginer ce qu'auraient été ces explosions si la dissolution progressive des formes économiques de la « petite production marchande » ne s'était pas effectuée dans le contexte éminemment favorable des Trente Glorieuses. D'autant que l'emprise du PCF stalinien sur la classe ouvrière rend impossible la substitution d'une alliance saint-simonienne des « forces vives » – incluant le mouvement ouvrier et le patronat entrepreneurial – au bloc conservateur des classes possédantes. En l'absence de ce relais, l'œuvre de modernisation a été principalement impulsée, on l'a vu, par la technocratie d'État. Quoi qu'il en soit, en deux décennies la France passe de la société petite-bourgeoise à la société salariale. Le « consensus des classes possédantes » et la « synthèse républicaine » sombrent, corps et biens, dans ce maelström. Une nouvelle configuration et de nouveaux rapports entre les classes se nouent, qui n'exigent pas de la « timidité » – bien au contraire – de la part des entrepreneurs. Les facteurs économiques et sociaux qui bridaient l'esprit d'entreprise dans ce pays se sont en partie désagrégés. On peut en dire autant, depuis 1983, des facteurs idéologiques. Les résultats ne se sont pas fait attendre : dès les années 60 et 70, comme l'a noté Alain Chevalier, un nouveau contingent de chefs d'entreprise « schumpétériens » s'est affirmé. Ironie de l'histoire, ses performances les plus remarquables ont été réalisées dans ce secteur du grand commerce si dévalorisé par notre culture et non aidé par l'État, et dans les secteurs de l'industrie et des services réputés peu prestigieux (cosmétique, agro-alimentaire, petit appareillage ménager, hôtellerie-tourisme…).

Mais cette première effloraison n'est rien en regard de celle qui s'amorce. Si l'on en croit les statistiques de créations d'entreprises[399], les confidences des « chasseurs de tête » ou les témoignages des dirigeants des grands groupes industriels responsables des activités d'« essaimage », tous confirment l'intuition d'Alain Minc : les quadragénaires qui accèdent aujourd'hui au pouvoir dans les entreprises s'apparentent davantage, dans leur majorité, au manageur de type américain qu'au patron français des années 30 et 50 immortalisé par Auguste Detoeuf. Ils parlent l'anglais, ne répugnent pas à s'expatrier, revendiquent le droit de gagner beaucoup d'argent, placent au-dessus de tout le « professionnalisme ». Grâce aux réformes de Jacques Delors et surtout de Pierre Bérégovoy, le marché financier connaît un spectaculaire essor et, chose inouïe, les *raiders* anglo-saxons font des émules à Paris. Reste que le passé encore récent pèse

lourd. Le réseau commercial des firmes françaises à l'étranger ne supporte pas la comparaison avec ceux de leurs concurrents allemands et japonais. Et l'image de marque de leur PDG n'est pas flatteuse : « Ce qu'on nous reproche, confie Jacques Maisonrouge, ex-numéro deux d'IBM, c'est d'être un peu légers, de ne pas être à l'heure, de ne pas tenir nos promesses et, en particulier, de ne pas respecter nos délais de livraison dans l'industrie. Enfin, et c'est peut-être le plus grave, de ne pas assurer un bon service après-vente[400]. »

Si la thèse de la « ringardise » du patronat français est une baudruche, c'est dans les années 80 qu'elle devrait se dégonfler. Mais si l'on ne s'en tient qu'aux indices objectifs – stagnation relative de l'investissement, faible taux de croissance, perte de parts de marché -, force est de constater qu'elle n'en prend pas le chemin.

CHAPITRE XVI

Contre l'Union de la gauche

En juin 1972, le PS et le PCF signent le « programme commun de gouvernement » (PCG). L'Union de la gauche, mise à mal par les « événements » de mai-juin 1968, renaît de ses cendres. Si l'importance de cette résurrection échappe à beaucoup – après tout, le tandem Defferre-Mendès n'a obtenu que 5 % des voix aux élections présidentielles de 1969 – , ce n'est pas le cas du CNPF : dès le 31 janvier 1973, l'AGREF, présidée alors par Jacques Ferry, publie un dossier évaluant le coût du « PCG » et dénonçant le « projet de société » dont il est le vecteur. Quelques jours plus tard, à Toulouse, François Ceyrac, le nouveau président du CNPF, réputé « progressiste », ou à tout le moins « social », reprend ce réquisitoire. Au lendemain des élections législatives de mars 1973, *le Canard enchaîné* reçoit un document de l'UIMM dressant le bilan de « l'action menée du 15 octobre 1972 au 15 mars 1973 » à l'initiative de l'Union, soit en sus de l'« action normale » du CNPF. On y apprend que l'UIMM a financé la confection et le routage à domicile, dans 140 circonscriptions « sensibles » – c'est-à-dire présentant de bonnes chances de changer de mains – , de 8880000 exemplaires de journaux et revues, parmi lesquels : *Révélations*, journal de 8 pages, format *France-Soir* (3 500 000 exemplaires) ; *Monsieur Dupont voit rouge*, roman-photo de 16 pages (4 millions d'exemplaires) ; *Lettre ouverte d'un cadre aux intellectuels de gauche* (600 000 exemplaires) ; *le Cauchemar ou l'Application du « programme commun » comme si vous y étiez* (400 000 exemplaires) ; *La France mérite mieux que le Chili* (300 000 exemplaires) ; *Lettre aux médecins* (40 000 exemplaires) ; *Lettre aux coiffeurs* (40000 exemplaires), etc. A quoi s'ajoutent 2 millions d'affiches, 2 millions de bandeaux, 3 millions de tracts, autant de papillons, trois livres (*le Réel ou l'Imaginaire, le Piège*[401], *Vive la croissance !*) servant de support à une série de messages quotidiens sur les radios périphériques, quatre films pour l'émission télévisée « Un quart d'heure des partis politiques », des films pour les candidats…

L'UIMM n'est pas la seule association patronale, il s'en faut de beaucoup, qui s'adonne ainsi régulièrement aux délices et aux poisons de l'intervention politique. La plupart y sacrifient peu ou prou. Parmi les plus actives, on trouve, comme de juste, les plus riches : les Fédérations du bâtiment et des travaux publics, l'Union des industries chimiques, le Groupement des industries métallurgiques et connexes de la région parisienne…

Le centre d'impulsion de la lutte patronale contre la montée de l'Union de la gauche est la direction générale des études législatives du CNPF, présidée jusqu'en 1977 par Aimé Aubert – dit le « Pharaon », en raison de sa silhouette d'obélisque et de son impassibilité de sphinx – , puis par Michel de Mourgues. Subdivisée en trois services – législatif (l'illustre SEL), études et relations publiques, rapports internationaux – , elle est logée au 29 *bis*, avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie, et non au 31, comme la maison mère, et dispose officiellement d'un budget de 2,5 millions de francs et de huit cadres.

L'action proprement politique du Patronat – son intervention dans la lutte des partis pour la conquête du pouvoir – a été profondément réorganisée dans les années 60. On se souvient que, sous la IV^{e} République, le comité de Penthièvre, présidé par André Boutemy, centralisait les fonds et distribuait les « enveloppes » aux députés amis du Patronat, dans des conditions de discrétion toutes relatives. Après le « scandale Boutemy », en 1953, cette délicate fonction fut confiée aux duettistes Brulefer et Cado, avec consigne de se vêtir couleur de muraille[402]. La direction générale des études législatives fut transférée de la rue de Penthièvre à la place de la Madeleine, mais le système resta inchangé. Selon Georges Lefranc, c'est Georges Pompidou en personne, alors Premier ministre, qui demanda à Georges Villiers de mettre un terme aux activités de Brulefer et Cado, et d'adapter l'organisation du lobby patronal aux conditions nouvelles de la V^{e} République[403].

Le système fut réorganisé dans le sens de la « décentralisation ». Le service d'études législatives (SEL) du CNPF ne cherche plus à recueillir et à distribuer lui-même l'essentiel des fonds patronaux. Ceux-ci restent dispersés dans les fédérations, les unions régionales et les entreprises. Le SEL se contente d'un rôle de supervision et d'aiguillage. Dans l'argot patronal, ses « frères quêteurs » évaluent et localisent les « ponctions blanches », puis « affranchissent » les candidats députés méritants, lesquels entrent directement en contact, dûment recommandés, avec leurs généreux donateurs. Double avantage de cette déconcentration : sollicités

en personne, les chefs d'entreprise mettent plus volontiers la main à la poche ; tant qu'à verser une dîme censée leur valoir la reconnaissance quinquennale de leur obligé, ils préfèrent s'en acquitter d'homme à homme plutôt que dans l'anonymat d'une caisse nationale ; et, paradoxalement, ce type de financement est plus discret.

L'obole du chef d'entreprise relève du secret des affaires. Elle peut se dissimuler sous des formes variées. « A côté des traditionnelles enveloppes, dit un homme du SEL à qui la modestie commande de garder l'anonymat, l'entreprise peut régler discrètement les frais d'impression du candidat, lui fournir 10000 timbres, deux secrétaires, des locaux, des véhicules[404]… » Le service d'études législatives veille à ce que, dans chaque circonscription, l'aide patronale aille au candidat-ami-de-l'entreprise-le-mieux-placé, ce qui exclut les postulants sympathiques mais n'ayant aucune chance… Aux élections législatives de 1978, le SEL a ainsi concentré la manne patronale – 15 millions de francs d'après Nicolas Brimo, 20 millions d'après Jean-Gabriel Fredet (gendre de Jean Neidinger) et Denis Pingaud – sur 134 circonscriptions stratégiques[405]. D'après mon interlocuteur du SEL, le saupoudrage s'effectuerait avec une grande largeur de vue : les candidats de gauche n'en seraient pas exclus, à l'exception des communistes. « Dans les fiefs du PC, comme en Seine-Saint-Denis, notamment aux élections municipales, un coup de pouce peut être donné au candidat socialiste, s'il s'avère le mieux à même de sortir le communiste sortant. » Aux présidentielles de 1974, le Patronat aurait également distribué des enveloppes « de la main droite et de la main gauche ». « Je vous garantis que François Mitterrand a été aidé autant par le Patronat que Valéry Giscard d'Estaing (mais moins que Chaban-Delmas…) », affirme, en 1976, Michel Poniatowski, alors ministre de l'Intérieur, à André Campana. Ce qui provoque un haussement d'épaules du directeur financier de la campagne du candidat socialiste, André Rousselet, lequel reconnaît tout de même que, « sur les soixante branches du CNPF, trois seulement nous ont donné quelque chose : l'une un chèque de 250000 francs, et les deux autres des chèques de 60000 francs[406] ». A quoi s'ajoutent les dons des « patrons pour la gauche », dont *le Point* publie la liste-pétition en juin 1974. Cohorte chétive, mais de qualité ; y figurent des noms qu'on retrouvera après 1981 : les Riboud, Seydoux, Schlumberger, Trigano, etc.

En tout état de cause, un chiffrage global, même grossièrement approximatif, de l'intervention financière du Patronat dans la vie politique est impossible. A côté de l'« intervention institutionnelle », il y a, on l'a dit, les « dons individuels » des chefs d'entreprise. « Le plus gros donateur

de la circonscription n'est pas nécessairement le patron de la plus grosse boîte. J'ai vu des cas où c'était le charcutier », confie l'homme du SEL[407]

A côté des trésoreries d'entreprise, il y a les « caisses noires » des fédérations. Le 8 décembre 1976, Francis Labelle, président de la Fédération de la chaussure, présentait à ses commensaux, passablement ahuris, un rapport dénonçant l'existence d'une telle caisse dans sa fédération et les moyens illicites par lesquels elle se trouvait alimentée. L'objectif était d'obtenir l'élimination de José Bidegain, délégué général de la Fédération de la chaussure et, à ce titre, membre du conseil exécutif du CNPF. A en croire le rapport Labelle, obligeamment porté à la connaissance du public par *le Canard enchaîné*[408], 2 millions de francs auraient transité par la « caisse noire » de la chaussure sous l'apostolat du délégué Bidegain, dont 540000 francs en 1975. Le principal moyen de l'alimenter consistait à conserver en trésorerie, de nombreux mois, « quoique ce soit illégal », la taxe d'apprentissage collectée par la fédération, à placer ce pactole en banque et à empocher, hors comptabilité officielle, les produits financiers.

Qu'il s'agisse là de pratiques courantes, c'est ce qu'atteste un rapport d'Ivan Cabannes, conseiller maître à la Cour des comptes, sur les détournements de la parafiscalité. On y apprend que de nombreuses fédérations placent les fonds recueillis, à l'instar de la Fédération de la chaussure, non en bons d'État comme l'exige la loi, mais dans des banques privées… Mais aussi que les 109 sortes de taxes, drainant 240 milliards de francs, gérées par des organismes sous contrôle des fédérations patronales, servent à salarier des fonctionnaires patronaux, à financer des instituts de formation bidons, des bureaux d'études douteux, des officines de relations publiques fantômes… Toutes occasions pour détourner des fonds à destination d'opérations souvent politiques.

Le financement des campagnes électorales n'est qu'un volet de l'activité de la direction générale des études législatives. L'information du président du CNPF sur tous les dossiers susceptibles d'interférer avec l'action patronale en constitue un autre, qui, s'il alimente moins les fantasmes, est cependant important.

Reste que la fonction essentielle de ce service est le *lobbying* à l'américaine : action sur tous les centres de décision en vue d'empêcher la promulgation de lois ou de règlements « contraires aux intérêts des entreprises » et de promouvoir, à l'inverse, ceux qui leur sont favorables. Son moyen principal n'est pas la corruption – quoique nul ne nie, au Patronat, qu'elle existe, marginalement : « J'en dirais ce que la sagesse des nations dit des femmes infidèles, plaisante Pierre de Calan. Il y en a moins

qu'on ne le dit et plus qu'on ne le croit » – , mais, selon ses instigateurs, le marchandage, fondé sur une information certes orientée, mais approfondie et loyale sur le point de vue et les réactions probables des chefs d'entreprise de base.

Le Canard enchaîné – encore lui – s'est fait une spécialité de la dénonciation de ces actions de lobby. Lorsqu'il a vent d'un projet de loi « douteux » – et son système d'information est conçu de manière qu'il soit au courant avant la présentation du projet en Conseil des ministres – , le CNPF le soumet à la sagacité de ses commissions spécialisées. S'il est jugé « nuisible à l'entreprise », les commissions alertent le SEL, qui déclenche son système de défense élastique. Une première offensive est lancée au niveau du cabinet ministériel ou de la direction administrative concernée : une délégation patronale fait connaître ses objections et ses contre-propositions. En général, le ministre en tient compte en partie et remanie son projet. Adopté, ainsi amendé, en Conseil des ministres, celui-ci est présenté au suffrage des députés et des sénateurs. Il se heurte alors à la seconde ligne de défense du SEL : à l'Assemblée nationale et au Sénat, les élus « amis de l'entreprise » multiplient les amendements jusqu'à rendre le projet de loi acceptable par le CNPF… Il va sans dire qu'à ce stade il ne reste plus grand-chose du projet initial.

A la session de printemps de l'Assemblée nationale en 1980, quatre projets de réforme émanant du gouvernement ou du RPR ont été ainsi bloqués ou vidés de leur contenu : le pré-rapport Giraudet sur la réduction du temps de travail, le projet de loi Boulin favorisant l'actionnariat des salariés, la proposition de loi du RPR sur la participation des salariés aux conseils d'administration, le projet de loi sur les entreprises en difficulté. La bataille contre le projet Boulin d'un développement de l'actionnariat ouvrier, contée en détail dans *le Canard enchaîné* – avec publication de documents en fac-similé, sans commentaires ni démentis du CNPF – , présente l'action du lobby patronal dans toute sa splendeur. Préparé pendant l'été 1978 au ministère du Travail par des hauts fonctionnaires et des juristes, le projet est entre les mains du CNPF dès la mi-octobre, deux semaines avant sa présentation en Conseil des ministres. Sa « neutralisation » s'opère en deux temps. Tout d'abord, au titre de la concertation, la commission économique générale propose un ensemble d'amendements au projet de loi ministériel. Philippe Combin, président du service des affaires financières du CNPF, convoque une réunion d'experts patronaux, le 25 octobre, de 18 heures à 21 h 30, pour amender le projet du ministre[409]. Trois amendements proposés par le CNPF sont intégrés par Robert Boulin : les représentants des salariés ne siégeront pas au conseil de

surveillance de l'entreprise, contrairement à ce que proposait le projet initial ; il faudra appartenir à l'entreprise depuis plus de deux ans (au lieu d'un) pour bénéficier de la loi ; enfin, ce ne sont plus 5 % mais 3 % des actions des entreprises cotées en Bourse qui seront redistribués… Bilan de cette première manche : l'ensemble des mesures du projet est révisé à la baisse. Son article jugé le plus nocif – la présence de représentants des salariés au conseil de surveillance, qui leur confère le droit de mettre le nez dans la comptabilité de l'entreprise – est purement et simplement abrogé.

Le texte ainsi remanié est adopté en Conseil des ministres le 31 octobre 1978. La deuxième manche de l'opération « enlisement » s'ouvre en avril 1979, lorsque le projet de loi passe devant l'Assemblée nationale. Michel de Mourgues, le successeur d'Aimé Aubert à la tête du SEL depuis mars 1978 après avoir longtemps été son bras droit, donne alors libre cours à ses talents de *lobbyist :* la commission spéciale de l'Assemblée repousse le projet de loi pour divers motifs juridiques et demande au gouvernement d'en élaborer un autre. Mais, surtout, elle précise que la distribution d'actions doit avoir un caractère facultatif. Le nouveau texte présenté aux députés en avril 1980 est identique, pour l'essentiel, au précédent, mais d'obligatoire la distribution d'actions est bel et bien devenue facultative. Sérieusement édulcoré une première fois, le projet de loi est vidé de son contenu la seconde… en dépit d'un amendement de Bernard Stasi visant à mettre en échec la manœuvre. Le coup de grâce est donné par le Sénat, qui vote le principe d'une participation financière des salariés à cet actionnariat : de gratuite et obligatoire, la distribution d'actions des sociétés cotées en Bourse et bénéficiaires est devenue facultative et onéreuse. « M. de Mourgues a bien travaillé », dit-on, 31, avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie.

Aux élections présidentielles de mai 1974, le président du CNPF s'abstient de donner des consignes de vote, mais le gros des subsides patronaux est équitablement réparti entre Jacques Chaban-Delmas et Valéry Giscard d'Estaing. C'est à l'occasion des législatives de 1978 que sont mobilisées à fond toutes les ressources financières et militantes du patronat. Des quatre coins de France, François Ceyrac lance des appels angoissés pour barrer la voie au collectivisme, tandis que les fédérations mettent en œuvre des chaînes d'influence : chaque chef d'entreprise adhérent est exhorté à mobiliser contre la gauche une dizaine d'autres dirigeants, lesquels doivent s'engager à en mobiliser chacun dix autres, etc. C'est que le CNPF, à l'instar de la majorité des chefs d'entreprise, voit la gauche gagnante, au moins jusqu'en septembre 1977, date de la première rupture entre le PS et le PC…

L'inquiétude est telle qu'on procède, avenue Pierre-Ier-de-Serbie, à la destruction – heureusement partielle – des archives. C'est le cœur confiant, au contraire, et l'esprit serein que le Patronat aborde l'échéance de mai 1981. Selon un sondage de la SOFRES du 30 mars 1981, 72 % des patrons interrogés prévoient la victoire de Valéry Giscard d'Estaing, 12 % seulement celle de François Mitterrand[410]. En chefs qui se respectent, les dignitaires de l'avenue Pierre-Ier-de-Serbie partagent l'aveuglement de leurs troupes. Jusqu'au soir du premier tour, ils sont convaincus que le candidat unique de la gauche n'a aucune chance. Si l'engagement patronal dans la bataille est effectif, il ne revêt pas le caractère frénétique de celui de 1978. La présence de deux compétiteurs de droite interdit toute consigne électorale avant le premier tour et contraint à une neutralité d'autant plus sourcilleuse que Jacques Chirac bénéficie de l'adhésion des PME et Valéry Giscard d'Estaing, soutenu par Raymond Barre, recueille les suffrages des dirigeants – finalement pas rancuniers – des grandes entreprises[411].

Le sentiment de ces derniers vis-à-vis du leader du RPR est bien exprimé par François Ceyrac : « Avec Chirac, confie à quelques journalistes le président du CNPF, si 10000 manifestants débouchent place de la Concorde en direction de l'Assemblée, on ne sait jamais s'il ferait donner les chars ou s'il prendrait la tête du cortège. » Cette réserve disparaît au soir du premier tour. Le « patron des patrons » rappelle à ses troupes indolentes qu'elles se trouvent plus que jamais devant un choix de société : « Il y a, d'un côté, un système qui n'est pas parfait, mais qui est adapté au monde dans lequel nous vivons et qui est perfectible, déclare-t-il, et, de l'autre, le repliement sur nous-mêmes, la rupture avec le monde et la remise en cause de ce qui a été acquis[412]. »

Il les exhorte solennellement à barrer la route aux tenants du « programme commun », qui entraîneraient la France « vers plus de dirigisme, dans la voie du collectivisme ». Quant au président de la CGPME, René Bernasconi, il se rend ostensiblement entre les deux tours au PC électoral de Valéry Giscard d'Estaing. Ce qui ne l'empêchera pas, après le 10 mai, de faire savoir « qu'il aurait pu voter pour François Mitterrand et que la France est sur la bonne voie ». La victoire nette et sans bavure de la gauche, le 21 mai 1981, crée donc au sein du patronat une immense surprise, mais pas la fin des illusions. François Mitterrand élu, les têtes pensantes du CNPF s'imaginent que, le corps électoral ayant rejeté Valéry Giscard d'Estaing plus que plébiscité l'homme de l'Union de la gauche, la droite conserverait la majorité au Parlement ; après le raz de

marée socialiste aux législatives de juin 1981, elles espéraient encore que le PS triomphant se passerait des communistes et, en tout cas, n'appliquerait pas rigoureusement le « programme commun »…

On peut épiloguer à perte de vue sur ces erreurs de pronostic politique dont le CNPF est au demeurant coutumier. Mais on ne saurait sous-estimer le traumatisme qu'a constitué pour le patronat le résultat des élections de mai-juin 1981. La technocratie sociale-dirigiste, mûrie à l'ombre du Parti socialiste, s'emparait des sommets de l'État. La gauche unie disposait de la majorité absolue à l'Assemblée nationale. Elle pouvait légiférer et réglementer comme bon lui semblait. Des ministres communistes siégeaient au gouvernement. Les ennemis traditionnels du patronat – syndicalistes, enseignants, intellectuels – peuplaient les palais nationaux. L'aventure avait toute chance de mener au chaos économique et social, puis au collectivisme… Il semble que François Ceyrac lui-même ait sincèrement cru que François Mitterrand allait « rompre avec le capitalisme », sinon en « cent jours » comme l'y exhortait Jean-Pierre Chevènement, du moins en cinq ans et peut-être moins.

« La situation est beaucoup plus grave qu'en 1936, déclare le président du CNPF au *Quotidien de Paris*, le 17 novembre 1981. A l'époque du Front populaire, la France vivait sous la protection de ses hautes barrières douanières et disposait, de surcroît, d'un empire. En 1981, elle est soumise à une concurrence internationale impitoyable ». Curieux cas de cécité politique : le « patron des patrons » ne voit pas que c'est précisément cette différence – l'intégration accrue de l'économie française dans le marché mondial – qui réduit les marges de manœuvre de la gauche au pouvoir…

QUATRIÈME PARTIE

FACE AU POUVOIR SOCIALISTE

CHAPITRE XVII

L’état de choc

Avec l’avènement du septennat de François Mitterrand, c’est une nouvelle coordonnée déterminante de l’action patronale qui se trouve modifiée. Après le retournement de tendance économique (1974-1975), l’amorce du reflux de la combativité salariale (1976-1977), l’entrée en crise de l’État-providence et son corollaire, le regain des idéologies et des médecines libérales (1978-1980), l’« alternance » introduit un changement majeur dans le champ politique : pour la première fois depuis 1946, le pouvoir gouvernemental passe aux mains d’une coalition « socialo-communiste ». Au « libéral-dirigisme » succède le « social-dirigisme »…

Comment les chefs d’entreprise et le CNPF réagissent-ils à ce nouveau coup du sort ? La conjonction de la crise économique, de l’alternance politique et de l’atonie des mouvements sociaux va-t-elle provoquer un retour de flamme de la « conscience économique-corporatiste » du patronat et une régression du CNPF à l’état de groupe de pression corporatiste ? Ou bien conservera-t-il sa capacité à anticiper l’avenir et à coproduire le changement ?

Le 10 novembre 1981, on refuse du monde au Forum de *l’Expansion :* le Premier ministre du premier gouvernement d’Union de la gauche est à l’affiche… Pierre Mauroy tient sa forme des grands jours. Au baromètre des sondages, sa courbe de popularité est au zénith. Sa politique de relance commence à produire des effets sur la demande et l’activité. Tous les experts annoncent la reprise mondiale pour 1982-1983. En l’anticipant de quelques mois alors que tous ses homologues persistent dans de frileuses politiques de déflation, Pierre Mauroy espère permettre à la France d’en tirer pleinement parti. La satisfaction du Premier ministre fait plaisir à voir et sa conviction est communicative. Tribun consommé, rompu à toutes les ficelles, il se dresse soudain de toute sa stature et interpelle son auditoire : « Je vous demande, un instant, d’oublier vos griefs et nos divergences, et de vous poser sereinement la question : Et si nous avions raison ? Si nous étions en train de réussir ? » L’assistance n’en mène pas large…

« En novembre 1981, se souvient Michel Calzaroni, les chefs d'entreprise ont connu le fond de la déprime. L'idée qu'en effet l'audace et l'invention étaient du côté des nouveaux gouvernants, alors qu'eux-mêmes et leurs amis politiques avaient sombré dans la routine, s'était insinuée dans l'esprit de nombreux dirigeants. Et si, en effet, ils étaient en train de réussir[413] ? » Depuis l'été, les patrons ne sont pas à la fête. Convaincue que « ce qui ne sera pas fait tout de suite sera impossible », la gauche au pouvoir multiplie les projets de réforme sur un rythme syncopé : impôt sur les grandes fortunes, impôt foncier, impôt sur l'outil de travail, taxation exceptionnelle des revenus, impôt sur les bénéfices des banques et des compagnies pétrolières, réduction du temps de travail hebdomadaire à 39 heures, en attendant la semaine de 35 ; abaissement de l'âge de la retraite à 60 ans ; cinquième semaine de congés payés ; nationalisations ; projet de loi Auroux sur l'expression des travailleurs et la démocratisation des entreprises publiques… Jacques Delors, qui s'est prononcé pour une « pause dans l'annonce des réformes » le 29 novembre, s'est fait énergiquement tancer par le Premier ministre…

Aux plaies d'argent ouvertes par cette pluie battante de conquêtes sociales s'ajoutent les blessures narcissiques : la loi d'amnistie absout les salariés mais non les patrons. Ceux-ci sont classiquement accusés de dresser un « mur d'argent » contre la volonté du peuple exprimée par le suffrage universel. Jacques Delors se déclare « écœuré » par l'attitude des banquiers. Pierre Mauroy menace des tribunaux « les chefs d'entreprise dont les difficultés ont pour origine l'indélicatesse et l'incompétence. Ils seront traités avec rigueur, prévient-il, y compris sur leurs biens personnels[414] ». Henri Krasucki stigmatise « ceux qui font la grève de l'embauche et des investissements, mais non des licenciements ». A Valence, le congrès du Parti socialiste s'offre un happening de la Grande Convention… On ne saura sans doute jamais si le « compromis historique à la française », souhaité en réalité par les nouveaux dirigeants, constituait un objectif utopique. Les chefs d'entreprise n'étaient pas exempts – loin de là – *d'a priori* politiques et idéologiques contre le pouvoir socialiste[415], mais leur contentieux avec le libéral-dirigisme giscardien était également lourd. Si la gauche avait proposé un ambitieux projet de modernisation, même accompagné d'un substantiel volet social, elle serait peut-être parvenue à diviser le patronat et polariser son aile marchante entrepreneuriale. Il est vrai que ses conditions d'accès au pouvoir – l'idéologie et le contenu du « programme commun », plus encore que l'alliance avec le PCF – ne l'y prédisposaient guère. « Quoi qu'il en soit,

dit Michel Drancourt[416], les chances d'un compromis hitorique ont été ruinées en quelques semaines. Le refus de la formule Rocard-Delors d'une nationalisation à 51 % a aliéné au nouveau pouvoir le grand patronat managérial. La décision de taxer l'outil de travail au titre de l'impôt sur les grandes fortunes lui a aliéné le patronat des PME. Les écarts de langages et les mesures discriminatoires en matière d'amnistie ont fait le reste. En deux mois, la cause était entendue. »

Si le présent est sombre pour les patrons, l'avenir semble plus obscur encore : le 2 juillet 1981, François Ceyrac présente dans *le Monde* son analyse des événements. Elle est proche de celles que développeront à l'automne Lionel Stoleru, Alain Peyrefitte et toute une pléiade de responsables politiques astreints soudainement à un repos forcé[417]. Si divers facteurs sont invoqués pour expliquer la victoire de la gauche, le fond de l'argumentation réside dans la grande lassitude des Français au terme d'un quart de siècle d'efforts ininterrompus, leur volonté de souffler un moment, leur désir « d'une sorte de halte dans un bosquet paisible au bord de la route » qu'a su percevoir et exploiter à merveille François Mitterrand[418]. Le président du CNPF pense que cette aspiration à « inverser l'ordre des valeurs en mettant au premier plan les satisfactions de la vie » et non plus l'effort et le travail sera passagère et que, très vite, les Français se ressaisiront et reprendront conscience que l'âpreté de la compétition internationale ne leur laisse d'autre alternative que de redoubler d'efforts ou bien de s'enfoncer dans le sous-développement.

Mais le risque est grand que les marxistes du PC et du PS n'exploitent ce « passage à vide » momentané pour enclencher une dynamique qui mènerait d'abord au chaos et ensuite au collectivisme. D'autant que le mouvement ouvrier français est devenu un bouillon de culture corporatiste parfaitement capable de se prêter à une telle opération[419]. A mesure que s'alourdit le contentieux entre le patronat et le nouveau pouvoir, le pessimisme – sincère ou de commande ? – de François Ceyrac s'épaissit. Ses interviews de décembre 1981 au *Figaro* et au *Quotidien de Paris* rendent un son proprement lugubre. Il y a quelque incohérence à prétendre mobiliser les entreprises, explique le président du CNPF, tout en maltraitant et en inquiétant les entrepreneurs, quelque ridicule à prétendre rompre avec le capitalisme tout en demandant aux entreprises privées de prêter main-forte à cet objectif. Ce « grave malentendu » peut être fatal à l'économie française. La seule façon d'en sortir est soit de renoncer au programme socialiste sur lequel François Mitterrand et le PS se sont fait élire – ce à quoi ils se refusent – , soit de se lancer dans une fuite en avant

dont on ne voit que trop bien le point d'aboutissement. A l'assemblée générale du 15 décembre 1981, Alain Chevalier, au titre de la commission économique sortante du CNPF, dénonce « les restrictions croissantes à la liberté d'entreprendre » et souligne ce qui lui semble être leur logique : instaurer durablement un nouveau partage du pouvoir dans l'entreprise et la société entre partenaires sociaux au détriment des chefs d'entreprise. « Retirer aux dirigeants leur rôle de décideurs pour les transformer en coordinateurs, voire en médiateurs[420]. »

En conséquence, le pronostic est réservé.

Comme un malheur n'arrive jamais seul, le triomphe de la gauche s'accompagne d'un effondrement de la droite politique. Les modalités de la défaite, plus encore que la défaite elle-même, plongent les partis de l'ex-majorité dans le désarroi et la démoralisation. Née dans une large mesure de la division – la campagne antigiscardienne de Jacques Chirac a accrédité les critiques de la gauche et fait basculer dans le camp de François Mitterrand entre 700000 et 1200000 électeurs RPR au second tour des présidentielles – , cette défaite a le goût de cendre de la trahison. Désavouée par l'opinion, habitée par la rancœur, la droite politique est frappée d'impotence. Elle n'embraye plus sur le « pays réel » ni même sur sa propre base. Tout au long de l'« état de grâce » de mai 1981 à janvier 1982, ce sont les « socioprofessionnels », notamment le CNPF, qui assument le rôle de direction de l'opposition. Face à la vague rose, le « parti de l'entreprise » monte en première ligne, en attendant que la droite politique reprenne des couleurs. Son président devient le chef de file, selon Pierre Mauroy, « du front de ceux qui n'acceptent pas le changement[421] ».

La stratégie d'usure

Le patronat français n'a pas connu que des périodes fastes dans sa longue et tumultueuse histoire. Rompu aux aléas politiques et sociaux, comme ses ancêtres paysans l'étaient aux calamités naturelles, il sait comment se comporter en cas de vrai coup dur. Sa stratégie spontanée consiste alors à « faire le dos rond sous l'orage », à « perdre de l'espace pour gagner du temps », comme disait le président Mao, car le temps joue pour lui et l'espace se reconquiert : aux grèves succède la reprise du travail, aux majorités de gauche les majorités de droite ; les entreprises, elles, demeurent. L'important est donc de limiter la casse, de sauver l'essentiel, en préparant des jours meilleurs. Le patronat récuse donc toute dynamique de heurt frontal, d'épreuve de force, au lendemain d'une

défaite politique, aussi longtemps du moins que ses intérêts vitaux ne sont pas menacés. Sa stratégie vise au contraire à infléchir, enrayer, modifier dans un sens plus « favorable aux entreprises » la politique de gouvernants dont il ne conteste pas la légitimité, tout en travaillant au rétablissement d'un rapport de force qui permette non plus d'infléchir mais d'abolir, non plus d'enrayer mais d'inverser. Cette « stratégie d'usure », par opposition à la « stratégie d'assaut » que le SNPMI de Gérard Deuil fit mine d'incarner en 1982, implique un subtil dosage de concessions et de résistance. Elle a un coût élevé, mais moindre que toute autre, et en particulier qu'une politique d'épreuve de force. Aussi le « parti de l'entreprise » la met-il en œuvre sans hésiter.

« Refus de la politique du pire » : c'est ainsi que François Ceyrac intitule son article de rentrée, dans *le Figaro* du 3 septembre 1981. « Les chefs d'entreprise ne seront jamais des émigrés ni des maquisards », renchérit-il le 4 octobre. Le CNPF reflète en cela l'attitude profondément légaliste du patronat français. Certes, il y a le cas Moussa, le PDG de Paribas qui tente de soustraire sa filiale suisse à la nationalisation, et l'opération sauvetage des camemberts d'Isigny[422]… Mais, précisément, ce qui frappe, c'est le caractère marginal, exceptionnel, de ces actes d'insubordination, l'opprobre qu'ils rencontrent dans la communauté patronale elle-même. Dans les grands groupes industriels, la norme, ce n'est pas l'attitude de Pierre Moussa, immédiatement débarqué par ses pairs, mais celle d'Ambroise Roux, PDG de la CGE, adversaire irréconciliable des nationalisations, qui réalise néanmoins son programme de croissance externe, après le 10 mai 1981, augmentant d'autant la surface du futur secteur public.

Le patronat entend combattre dans le strict respect de la loi. Il voit dans la relance de la politique contractuelle un premier contre-feu à l'intervention législative du nouveau pouvoir, qui s'annonce copieuse et coûteuse.

Vendredi 3 juillet 1981, le CNPF fait savoir aux confédérations ouvrières qu'il est prêt à lâcher du lest sur la réduction de la durée hebdomadaire légale du travail, la cinquième semaine de congés payés, la cinquième équipe dans les entreprises en travail continu. Le 17, un protocole d'accord est signé avec FO, puis la CFDT, ouvrant les négociations. « Il faudra que l'opération soit blanche pour les entreprises », avait prévenu Yvon Chotard. Le coût de la réduction du temps de travail devrait être compensé partie par l'augmentation de la productivité, partie par la réduction des salaires. Les modalités précises de cette compensation seraient arrêtées dans chaque branche. Gouvernement

et syndicats en conviennent tacitement.

En revanche, le CNPF mais aussi la CGPME et les chambres de commerce avaient réagi très vigoureusement à l'interview de Laurent Fabius, le 24 août, au *Journal du dimanche,* annonçant qu'au-dessus d'une valeur de 5 millions de francs l'« outil de travail » serait imposé au titre de l'impôt sur les grandes fortunes (IGF). Se sentant plus fort sur ce terrain que sur le précédent – François Mitterrand s'étant engagé à ne pas imposer l'outil de travail lors de sa campagne présidentielle – , le CNPF déclenche contre cette réforme fiscale, approuvée par le Conseil des ministres du 9 septembre, une de ces opérations d'ensablement dont il a le secret. Ses services obtiennent d'abord une atténuation de ses modalités : seront exonérés de l'imposition sur l'outil de travail au titre de l'IGF les patrons qui investiront en augmentant leurs fonds propres. Ce premier succès sera élargi le 15 septembre 1982 : le Conseil des ministres adopte alors le principe d'une exonération, jusqu'en 1985, de l'impôt sur l'outil de travail. Exonération provisoire, devenue, à échéance, définitive. *Exit* l'impôt sur l'outil de travail… M. de Mourgues a bien travaillé ! Moins toutefois qu'Yvon Gattaz, le nouveau président du CNPF, qui a obtenu ce « cadeau » de François Mitterrand.

Cette ouverture faite, en signe de bonne volonté, François Ceyrac tente sa chance sur le terrain des nationalisations. Dès avant les élections législatives, le 28 mai 1981, au cours d'un premier entretien officieux avec Jacques Delors, ministre de l'Économie et des Finances, le « patron des patrons » plaide contre la nationalisation à 100 % des groupes industriels et pour leur nationalisation progressive par apport de capitaux publics jusqu'à hauteur de 51 %. Il sait qu'avec Jacques Delors il prêche un convaincu. Mais l'entrevue officielle du 29 mai, à l'Élysée, entre François Mitterrand et le président du CNPF, flanqué de ses sept vice-présidents, ne laisse guère d'espoir à une « nationalisation douce ». Le mercredi 8 juillet, le sort en est jeté, malgré un ultime baroud de Jacques Delors[423] : les nationalisations auront lieu à 100 %, dans les meilleurs délais.

Dès lors, la bataille se déplace sur le terrain de l'indemnisation et de l'autonomie de gestion. Elle durera six mois : de septembre 1981, où le premier projet de loi est soumis au Conseil d'État, au 11 février 1982, où le Conseil constitutionnel saisi par Jean Foyer et Étienne Dailly donne finalement son agrément, après un premier rejet, le 16 janvier. Tout au long de cette guerre de tranchées, le patronat n'a pas chômé. Les principaux intéressés d'abord : gros actionnaires des nationalisables, qui s'organisent en association de défense et recourent aux services de cabinets de conseil pour constituer des dossiers face à l'administration.

Sous-produits de ce travail juridique, des argumentaires aimablement fournis aux ténors parlementaires de l'opposition…

Le service d'études législatives du CNPF ensuite, qui suggère lui aussi force arguments et amendements. Il est vrai que la demande est forte : inaugurant sa technique de l'obstruction, l'opposition impose aux députés l'examen de 1438 amendements, au cours de 33 séances, du 13 au 26 octobre 1981… Les résultats de cette bataille de la Marne sont considérables. Certes, le patronat n'a pu empêcher la nationalisation à 100 % des cinq groupes industriels, des deux compagnies financières et des 39 banques prévue par le « programme commun de gouvernement ». Mais il a obtenu de substantielles contreparties : 1. *La plupart des actionnaires ont été royalement indemnisés.* L'avis du Conseil d'État, en septembre 1981, préconisant la méthode d'indemnisation « multicritères » (c'est-à-dire combinant cours de Bourse, actifs, bénéfices) plutôt que la simple évaluation des actions fondée sur la moyenne de leurs cours au long des trois dernières années, fait passer « globalement le coût total des indemnisations de 29 milliards, dans le projet initial du gouvernement, à 35 milliards, dans le projet soumis au Parlement[424] ». Mais la loi s'inspirant de cet avis est cassée par le Conseil constitutionnel le 16 janvier 1982 pour cause « d'inégalité de traitement et insuffisance d'évaluation ». Le nouveau projet de loi de nationalisation porte l'indemnisation à 43 milliards, soit 41 à 48 % de plus que le projet initial et 17 à 23 % de plus que le projet tel qu'il fut déposé devant le Parlement[425]. « L'opinion généralement recueillie, concluent Delion et Durupty, c'est que les évaluations d'indemnités retenues ne se traduisent ni par une spoliation ni par un enrichissement sans cause. » Mais nombre d'économistes pensent au contraire que les actionnaires des nationalisées, à l'exception de deux ou trois d'entre elles, ont fait une excellente affaire…

2. L'autre contrepartie a trait au *statut des nouvelles entreprises publiques.* Il sera calqué sur celui de Renault ou d'Elf-Aquitaine plutôt que sur ceux de la SNCF ou des Charbonnages de France. Les principes de l'autonomie de gestion et de profitabilité sont fermement affirmés dans l'exposé des motifs de la loi, les rapports avec l'État actionnaire étant contractualisés. Les critères de gestion sont ainsi aussi proches que possible de ceux qui prévalent dans les grandes entreprises du secteur privé. Cette préoccupation de conserver aux nouvelles nationalisées leur statut d'entreprise capitaliste, de ne les transformer ni en administration, ni en butin de guerre destiné à gratifier les clients du nouveau pouvoir se lit dans la désignation des PDG, rendue publique dès le 17 février 1982 : « La nomination des dirigeants des entreprises nationalisées s'est orientée plutôt

vers les hommes compétents que vers les hommes de parti », reconnaît Jean-Pierre Fourcade, ancien ministre des Finances de Valéry Giscard d'Estaing et rapporteur de la commission spéciale du Sénat sur la loi de nationalisation.

Certes, le gouvernement n'a pas intégralement suivi la recommandation officieuse de François Ceyrac. Discrètement consulté en août 1981 sur les futurs « pédégéisables », le président du CNPF avait répondu, goguenard : « Après mûre réflexion, et parce que ces hommes ont fait la preuve, durant de longues années, de leurs capacités à tous égards, je vous propose la liste suivante : Ambroise Roux pour la CGE ; Jean-Pierre Bouyssonnie pour Thomson ; Philippe Thomas pour PUK ; Roger Fauroux pour Saint-Gobain et Jean Gandois pour Rhône-Poulenc. » Soit la stricte reconduction des sortants ! Appréciation fort contestable, au moins pour Philippe Thomas et Jean-Pierre Bouyssonnie, qui sont loin de faire l'unanimité au sein de la communauté patronale elle-même. Il n'empêche : le trio chargé des nationalisations (Alain Boublil à l'Elysée, Jean Peyrelevade à Matignon, Loïk Le Floch-Prigent au ministère de l'Industrie) a suivi cette recommandation davantage que François Ceyrac ne s'y attendait.

3. Enfin, et peut-être surtout, en imposant un débat à grand spectacle de six mois sur les nationalisations, l'opposition a travaillé l'opinion au corps, et davantage encore la gent journalistique et ceux qu'il est convenu d'appeler les leaders d'opinion.

Le débat parlementaire d'octobre-novembre 1981 n'est pas réductible en effet à une simple opération d'obstruction. Il donne lieu, malgré tout, à une confrontation de fond sur le bien-fondé et les modalités de l'extension du secteur public, et c'est ce débat de fond que la presse s'attache à reproduire, en y ajoutant ses propres investigations et commentaires. Et, malgré une opinion publique alors on ne peut plus favorable au dirigisme et à l'extension du secteur public – *l'Expansion* publie une étonnante enquête d'opinion de la SOFRES intitulée : « Les Français aiment l'État[426] » – , il n'est pas douteux que certains arguments des adversaires des nationalisations portent.

Tout au long de ces mois, ceux-ci multiplient les démonstrations visant à établir que les nationalisations sont économiquement inutiles, coûteuses pour les contribuables, dangereuses pour l'économie de libre entreprise et donc pour la société de liberté[427]. Qu'elles correspondent, en définitive, à une logique purement idéologique, dans le meilleur des cas, à une concession politique faite au PCF. Il est difficile de ne pas reconnaître que les grains semés à profusion au cours de cet automne 1981 ont levé l'année suivante, dès qu'apparurent les premiers déficits et les premiers

« dégraissages », et encore plus en 1983, date à laquelle survient un véritable retournement d’opinion.

CHAPITRE XVIII

L’élection d’Yvon Gattaz

Le 15 décembre 1981, l’assemblée générale du Patronat élit Yvon Gattaz à la présidence du CNPF, par 89 % des suffrages exprimés. Acquise depuis le 16 novembre 1981, date à laquelle les trente-cinq membres du conseil exécutif s’étaient prononcés – par dix-huit voix contre seize, René Bernasconi étant absent – pour le PDG de Radiall, cette élection constitue tout de même une énorme surprise. Pour Yvon Chotard d’abord, le président de la commission sociale et vice-président du CNPF depuis 1973, dauphin présumé de François Ceyrac, sûr d’être élu dans un fauteuil. Pour Ambroise Roux, l’éminence grise du Patronat, déjoué dans son rôle traditionnel de faiseur de rois. Pour les trois quarts de l’« appareil » du 31 avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie qui ont fait campagne pour Chotard ou pour Ceyrac, mais non pour Gattaz. Pour François Ceyrac lui-même, si on l’en croit. Pour les « patronologues » enfin, qui donnaient Chotard gagnant à dix contre un.

Comment un parfait *outsider*, faisant de surcroît vaguement figure d’original, n’appartenant ni à l’*establishment* patronal ni au sérail des grandes fédérations, a été désigné à la tête du CNPF, contre celui qui apparaissait à tous égards comme le successeur naturel de François Ceyrac ? C’est une histoire qui dépasse l’anecdote et en dit long sur les capacités d’adaptation, l’instinct de conservation, l’inconscient politique du mouvement patronal.

Une succession délicate

François Ceyrac n’est pas semblable à ces PDG, paraît-il fort nombreux, qui refoulent le problème de leur succession jusqu’à leur mise en bière. Ce problème, il se l’est posé dès sa troisième et extraordinaire réélection – pour trois ans – en 1978. La nomination d’Alain Chevalier à la tête de la

commission économique du CNPF, l'intégration à cette commission d'Olivier Lecerf, Roger Fauroux, Laurent Boix-Vives, Jean Gandois s'inscrivaient, on l'a vu, dans cette préoccupation. En élargissant le nombre des présidentiables, François Ceyrac entendait se donner le moyen de choisir « le meilleur parmi les bons », comme disent les Cubains. Même un homme aussi marqué que François Dalle, fondateur d'Entreprise et Progrès, avait été pressenti.

Malheureusement, on le sait, cette « greffe » voulue par le président du CNPF, en vue d'un renouvellement du *leadership* patronal, ne prit pas. Premier sollicité par François Ceyrac, en 1979, pour la présidence de la commission économique, Olivier Lecerf, déjà travaillé par son projet d'année sabbatique, refusa poliment. Contacté en second, Roger Fauroux, engagé dans sa diversification dans l'informatique, déclina également. Alain Chevalier accepta, mais pour un seul mandat… Bref, les figures de proue du « nouveau patronat » – ces grands PDG « à l'américaine », davantage branchés sur le marché mondial que sur les commandes d'État – s'avéraient assez indisponibles. Explication de Roger Fauroux : la réforme du CNPF n'ayant pas eu lieu, son président ne disposait pas d'un réel pouvoir, mais jouissait, selon son talent, d'un « pouvoir d'influence », exerçait une « magistrature morale », d'autant plus insuffisante, en ces temps troublés, que les grands féodaux des fédérations s'avéraient de plus en plus jaloux de leurs prérogatives.

La guerre des deux Yvon n'aura pas lieu

Quoi qu'il en soit, les successeurs mis au banc d'essai en 1979 ne sont pas au rendez-vous à l'échéance. En juillet 1981, Yvon Chotard, qui brigue de longue date la succession, demande à François Ceyrac si, compte tenu de la victoire électorale de la gauche, il souhaite être prorogé. François Ceyrac l'assure que non. Pour le président du CNPF, l'avènement du « pouvoir socialo-communiste » constitue un événement grave qui appelle la désignation à la tête du Patronat d'une équipe de direction nouvelle, peu ou pas impliquée dans les luttes de la décennie précédente, et capable de conduire l'escadre patronale tout au long du nouveau septennat. Assuré de ce que François Ceyrac n'est pas sur les rangs, le président de la commission sociale pose sa candidature et démarre sa campagne avec la sérénité d'un homme sûr de son droit et de son fait. Son *challenger*, Yvon Gattaz, le président du mouvement ETHIC, semble n'avoir aucune chance. Et ce d'autant plus qu'à l'initiative de l'inévitable Ambroise Roux les

statuts ont été de nouveau tripatouillés en perspective de l'assemblée générale de décembre 1981. Désormais, c'est le conseil exécutif de trente-cinq membres qui désignera le candidat, l'assemblée générale se bornant à ratifier ce choix, à la majorité absolue[428].

C'est alors que certains grands patrons « modernistes » – Olivier Lecerf, François Dalle, Alain Chevalier, Laurent Boix-Vives – font le siège de François Ceyrac pour l'inciter à se représenter. A leurs yeux les deux candidats en lice sont, l'un et l'autre, insuffisants. Jean Gandois, PDG de Rhône-Poulenc, serait l'homme de la situation et pourrait succomber à la pression insistante de ses nombreux amis, mais il ne sera libre qu'une fois le redressement de Rhône-Poulenc achevé, dans deux ans. En attendant, le conseil exécutif du CNPF devrait une fois encore proroger exceptionnellement le mandat de François Ceyrac. Très hésitant, le « patron des patrons » accepte finalement, au cas où le conseil exécutif unanime le lui demanderait. Mais refuse catégoriquement de faire campagne : « Vous pensez qu'il faut me reconduire pour deux ans, dit-il à ses interlocuteurs. C'est votre conviction. C'est à vous d'en persuader le conseil exécutif. » « C'était le type même de la cote mal taillée, confie Patrice Leroy-Jay. Si François Ceyrac avait reçu, un à un, les trente-cinq membres du conseil exécutif pour leur expliquer sa décision, ils auraient sans doute accepté de le soutenir. Mais Olivier Lecerf ne connaissait pas l'appareil, il avait peu de chances de le gagner à ses vues[429]… »

Yvon Chotard prend fort mal cette énigmatique volte-face. Le PDG des Éditions France-Empire se braque contre son patron et, approuvé par Ambroise Roux, refuse de se désister. Le 12 septembre 1981, il annonce officiellement sa candidature. Le 14, c'est le tour d'Yvon Gattaz, dont les amis d'ETHIC sont fort actifs dans les provinces, depuis plusieurs mois. *Le Canard enchaîné* daube sur « la guerre des deux Yvon »… Instruits par le précédent de 1972, où la rivalité entre Louis Devaux et Pierre de Calan avait fait le jeu d'un troisième larron – François Ceyrac, déjà, « candidat d'union patronale » – , les deux Yvon passent un *gentleman's agreement* destiné à couper l'herbe sous les pieds des ceyraquiens : chacun s'engage, en cas de victoire, à prendre son *challenger* comme premier vice-président. Il n'y a pas de « guerre des chefs » au CNPF, pas de « crise de direction ». Nul besoin, par conséquent, d'un « homme providentiel ». Certains voient dans cette subtile parade la patte d'Ambroise Roux, faisant payer à Ceyrac son choix d'Alain Chevalier, en 1979…

Au conseil exécutif du 26 octobre 1981, Olivier Lecerf propose une modification des statuts permettant une nouvelle et dernière prolongation de deux ans du mandat de François Ceyrac. Dans une atmosphère fort

pénible, l'auguste assemblée procède à plusieurs tours de scrutin : « On avait beau voter et revoter, confie l'un des participants, aucune majorité nette ne se dégageait. Les partisans de Ceyrac plafonnent à treize ou quatorze voix, ceux de Chotard autour d'une dizaine ; Yvon Gattaz en recueillait cinq et il y avait cinq abstentions. » A l'issue de ce conseil, François Ceyrac « confirme qu'il refuse une prolongation de son mandat de président » et se retire sans esprit de retour. Restent en lice les deux Yvon et l'inévitable candidat fantaisiste : Antoine Verhaeghe, patron d'une PMI du Nord. Pour Yvon Chotard, la cause est entendue : au conseil exécutif du 16 novembre 1981, convoqué pour désigner le nouveau président, les treize voix ceyraquiennes se reporteront tout naturellement sur lui, alors qu'Yvon Gattaz en restera à cinq. Or, le 16 novembre, à sa stupéfaction, Chotard est battu par seize voix contre dix-huit à Yvon Gattaz. Les voix ceyraquiennes se sont portées sur ce dernier dans une proportion des trois quarts…

Sombre vengeance des partisans d'une reconduction de François Ceyrac contre celui qui, en maintenant sa candidature, a contraint le président du CNPF à renoncer, en manquant de surcroît sa sortie ? Volonté de mettre en échec Ambroise Roux, que l'on sait derrière la candidature Chotard ? Explications un peu courtes qui réduisent l'événement à une querelle de clans au sein de l'appareil patronal, ce qui, eu égard aux circonstances, paraît peu vraisemblable.

En réalité, et c'est l'erreur d'analyse d'Yvon Chotard, les « voix ceyraquiennes » sont avant tout des « voix antichotardiennes » ; les partisans d'une prolongation du mandat de François Ceyrac sont d'abord et avant tout des adversaires de la candidature de Chotard. Non parce qu'ils l'ont en grippe, ou ne reconnaissent pas ses états de service. Mais parce que, dans le nouveau contexte politique, le PDG des Éditions France-Empire ne présente pas le profil requis. Dans ce milieu très pragmatique, l'action prime le verbe, la pratique a toujours plusieurs longueurs d'avance sur le discours.

De même qu'en 1945, face au général de Gaulle et aux nouvelles élites politiques issues de la Résistance, le Patronat avait porté à sa tête Georges Villiers, résistant indiscutable, rescapé de Dachau, de même en 1981, face au nouveau pouvoir, dès lors qu'il écartait toute dynamique de heurt frontal et optait pour une stratégie d'infléchissement, le CNPF devait porter à sa tête un homme qui ne donne aucune prise aux critiques traditionnelles de la gauche contre les patrons : fils du peuple plutôt qu'enfant du « château », créateur d'entreprise plutôt qu'héritier, patron de PME performante plus que « manageur » d'un grand groupe ou

propriétaire d'un « canard boiteux », autonome vis-à-vis de l'État plutôt qu'abonné à ses guichets, homme vivant pour l'entreprise plutôt que vivant sur elle, socialement « ouvert » et politiquement neutre plutôt que marqué par l'âpre bataille patronale contre l'Union de la gauche.

Tel eût été le portrait-robot du successeur idéal de François Ceyrac, si un nouveau Jean-Jacques Servan-Schreiber avait réédité en octobre 1981 une opération « Monsieur X »… Il est clair qu'Yvon Chotard en est loin. En dépit de son attachement à la politique contractuelle, le président de la commission sociale incarne une image trop traditionnelle, trop peu dynamique du patronat. Les Éditions France-Empire ne sont pas un joyau du capitalisme français… ni même de sa branche éditoriale. « Comme président de la commission sociale, il est très bien, se disent les "têtes politiques" du Patronat. Comme président du CNPF, il n'est pas possible. » Puisque la solution « Ceyrac prolongé » n'est plus praticable, mieux vaut encore courir le risque Gattaz.

Car risque il y a bel et bien : l'image du président de Radiall coïncide presque parfaitement avec le portrait-robot retenu, mais elle ne garantit nullement qu'il jouisse des qualités nécessaires pour représenter et défendre le patronat face au pouvoir de gauche. A la tête du CNPF, le président fondateur du mouvement ETHIC peut atteindre et pulvériser son seuil d'incompétence. Et puis, sur le plan politique, il n'est pas tout à fait sûr. Certes, il a pris fermement parti contre les nationalisations, pour l'allégement des contraintes et des charges. Mais ses professions de foi d'apolitisme sont plus que des habiletés. Confronté à un manœuvrier du calibre de François Mitterrand, ne va-t-il pas se laisser mener en bateau ?

Yvon Chotard, le CNPF le connaissait bien, avec ses qualités et ses limites. Les dirigeants des fédérations et des unions territoriales savaient comment s'en faire entendre. Yvon Gattaz, c'était le saut dans l'inconnu. Par dix-huit voix contre seize, le conseil exécutif a choisi de courir ce risque plutôt que d'encourir cette sécurité. Il semble que ce fût également l'option intime de François Ceyrac lui-même, qui ne s'engagea jamais au côté de son premier vice-président, après avoir lui-même renoncé, ni ne mobilisa les services de la maison – en particulier la très efficace direction de l'information – pour « faire monter en régime » le président de la commission sociale… lequel en conservera une vive amertume…

L'assemblée générale du 20 janvier 1982 ratifie par 89,6 % des suffrages l'option du conseil exécutif. Le nombre des vice-présidents est porté à dix[430]. Usant de son droit de désignation, le nouveau président du CNPF coopte quatre nouveaux membres au conseil exécutif : Claude Bloch, son condisciple à l'École centrale en 1948, PDG des Tuileries

Marley-Betopan et président d'une kyrielle d'associations patronales ; Jean-Marie Kieffer, directeur général d'une PME de 210 salariés et président du Centre des jeunes dirigeants ; François Périgot, PDG d'Unilever-France et président d'Entreprise et Progrès ; Annette Roux, première femme à entrer dans cette instance, PDG des illustres Chantiers Beneteau. Yvon Chotard, élevé à la dignité de premier vice-président, dirige la commission sociale. Guy Brana, directeur délégué de Thomson-Brandt – en instance de nationalisation – et président de la puissante Fédération des industries électriques et électroniques (FIEE, lire FI2E), remplace Alain Chevalier à la commission économique.

Un self-made man

Si Yvon Gattaz n'existait pas, le Patronat aurait dû l'inventer. A l'automne 1981, le « parti de l'entreprise » pouvait difficilement trouver leader plus présentable, moins irrécusable aux yeux de ses interlocuteurs de gauche.

Né le 17 juin 1925 à Bourgoin (Isère), le président de Radiall est un pur produit de la méritocratie française. Son capital de départ n'est ni économique ni relationnel, mais culturel : ses parents, instituteurs à la laïque, ne plaisantaient pas sur le chapitre du carnet de notes. « J'ai passé une enfance dans un milieu éminemment studieux, se souvient le président du CNPF. Ce qui eût été grave chez moi, c'eût été de ne pas être dans les premiers au lycée. » C'est en réaction sans doute à ce climat familial austère qu'Yvon Gattaz contracte dès son plus jeune âge ce sens de l'humour, très particulier, puisé dans une longue fréquentation de *l'Almanach Vermot,* qui fit la joie de ses condisciples, et le désespoir des notables du Patronat.

Bachelier en 1943, il s'inscrit en classe de mathématiques supérieures au lycée Champollion de Grenoble. Mais très vite l'établissement est fermé par les autorités allemandes, en raison d'explosions suspectes intervenues dans les casernes alentour… Aussi, le jeune et bouillant Yvon, déjà pressé, fait math sup et math spé, en une seule année, au lycée du Parc à Lyon, et intègre honorablement l'École centrale, en 1945. Il n'en sortira pas major, contrairement à la légende. Déjà adepte sans le savoir du principe du « déci-temps », le « piston » Gattaz est délégué de la maison des élèves et, à ce titre, consacre une large part de son énergie à l'organisation des festivités étudiantes et aux rapports avec l'administration.

Dès cette époque, l'humour gattazien fait ses ravages. Les centraliens de sa promotion – dont Robert Galley, Jacques Maisonrouge, le futur *number two* d'IBM – se souviennent du slogan de sa campagne électorale ; opposé à un tandem où figurait la seule femme de l'école, il avait trouvé pour lui et son équipier cette désopilante formule : « Mado-Parmentier, une belle paire… Gattaz-Bloch, deux belles paires ! » Sorti donc de Centrale dans un rang moyen en 1948, à vingt-trois ans, Yvon Gattaz répond tout d'abord à l'appel du large : il entre, par « petites annonces », au BETC (Bureau d'études techniques et commerciales), entreprise d'exportation de produits industriels dans les colonies françaises d'Afrique noire, et parcourt l'AOF et l'AEF comme chasseur de contrats… Repéré par un dirigeant des Aciéries du Nord, il y entre comme ingénieur, et est maintenu en Afrique noire pour vendre des tracteurs à chenilles. C'est à Brazzaville qu'il reçoit durant l'hiver 1950 le télégramme annonçant la faillite de son employeur…

Rassasié d'aventures et entrant dans sa vingt-sixième année, Yvon Gattaz songe à sa carrière. Un instant, cet anticonformiste-né se laisse tenter par la voie royale : il entre comme chef de la division des métaux chez Citroën. Collaborateur le plus important de la direction des achats et des approvisionnements, apprécié du PDG Pierre Bercot et l'appréciant, il peut légitimement espérer gravir rapidement les degrés de la hiérarchie, et intégrer l'état-major de la firme… Mais le classicisme même de ce brillant « plan de carrière » l'ennuie par anticipation.

Cet hyperactif veut devenir immédiatement son propre maître ; créer, du néant, sa propre entreprise au lieu de développer celle d'autrui. Et aussi, faire fortune, à l'instar de Pierre Bercot, cet autre ingénieur parti de rien… Aspirations que partage son frère Lucien, ingénieur aux Machines Bull, à l'époque entreprise électronique de pointe. Les deux frères sont à ce point liés qu'ils ont épousé deux sœurs… De surcroît, ils se complètent : Yvon, plus porté aux idées générales, est attiré par les fonctions marketing, gestion, direction du personnel. Lucien, passionné de technologie, assure les fonctions techniques : recherche-développement, procédés de fabrication, contrôle de qualité… « A nous deux, nous faisons un assez bon chef d'entreprise », aime à dire le futur président de Radiall.

Début 1952, l'ingénieur Gattaz informe son PDG de sa décision de voler de ses propres ailes. Loin d'en prendre ombrage, Pierre Bercot le félicite et accepte de le maintenir à son poste tout au long de « l'étude de faisabilité ». Celle-ci ne dure pas moins de deux ans… En 1954, après avoir « brassé des dizaines et des dizaines d'hypothèses », les frères Gattaz trouvent leur créneau et leur produit : leur ami Pierre Vitche, distributeur

d’équipement de télévision, les convainc que les « étranges lucarnes », qui commencent à orner les salons cossus, sont appelées à un bel avenir ; et qu’en conséquence, celui qui saura fabriquer des fiches de télévision (raccordant le poste à l’antenne) fiables et bon marché est assuré de finir ses jours à l’abri du besoin…

Pendant que Lucien s’attaque au problème technique, Yvon organise un « tour de table » et recueille 200000 francs de l’époque : assez pour régler les frais de constitution de la société et racheter une petite affaire expirante, spécialisée « dans la fabrication de bimbeloterie, vaporisateurs, fards, appareillage électrique, tablerie et articles de Paris » : la société Radiall, sise 20, rue Oberkampf, et forte de deux ouvriers… A l’automne 1954, les deux frères quittent les sièges luxueux de Citroën et de la société des Machines Bull, pour un atelier d’arrière-cour du onzième arrondissement.

Dans l’échelle sociale, ils chutent verticalement. Leurs camarades de promotion les considèrent avec une commisération stupéfaite. Leur famille accuse le coup avec philosophie : le père d’Yvon Gattaz n’a-t-il pas délaissé l’enseignement pour la peinture à l’huile ? Yvon et Lucien, quant à eux, entament le marathon du créateur d’entreprise : journée de 14 heures, semaine de 80, réinvestissement des profits dans la firme, diversification, redéploiement, ouverture de nouveaux établissements… S’ils n’ont pas la foi calviniste, ils en partagent l’éthique ascétique et productiviste. La consommation ostentatoire et somptuaire, le raffinement et le luxe ne les intéressent pas. Ils n’ont pas de rang social à tenir, ni de patrimoine à conserver. Aussi la croissance est-elle rapide : le chiffre d’affaires décuple en dix ans. La production de fiches pour télévision est rapidement abandonnée, car insuffisamment rentable. En 1960, Radiall cède son département grand public et se « recentre » sur l’électronique professionnelle : les frères Gattaz fournissent aux grands ensembliers de l’électronique des connecteurs coaxiaux, c’est-à-dire des prises de courant sophistiquées permettant l’acheminement de signaux électriques très puissants, de plusieurs milliers, voire de plusieurs dizaines de milliers de mégahertz. Profitant de la souplesse que leur donne la petite taille de leur entreprise, ils se spécialisent dans la « confection sur mesure », alors que leurs concurrents américains – y compris le numéro un mondial Amphenol – préfèrent les modèles standard, le « prêt-à-porter ».

Parti de deux ou trois types de connecteurs, leur catalogue en compte bientôt plusieurs dizaines. L’entreprise artisanale est devenue une grosse PME, premier producteur européen et second producteur mondial… Aussi l’espace vient-il à manquer : les ateliers se multiplient, dans les XI^{e} et XX^{e}

arrondissements de Paris. A ceux du 20 de la rue d'Oberkampf viennent s'ajouter, au fil des ans, ceux du 10 et du 17 de la rue de Crussol, puis celui de la rue Piat… En 1969, on en compte une douzaine, reliés entre eux par cyclistes à remorques !

Au début des années 60, les frères Gattaz décident de mettre un terme à cette diaspora et à regrouper tous les ateliers dans une même usine de production en province. Ils souhaitent l'un et l'autre retourner en Isère, berceau de leur lignée. C'est la grande période de la décentralisation, et ils ont entendu dire qu'il y a des primes à glaner. Reçus à la DATAR, ils apprennent de la bouche du haut fonctionnaire de service, M. Pierre Durand, qu'il n'y a plus, depuis peu, de prime pour le Dauphiné désormais en suremploi ; mais que s'ils consentent, en revanche, à se décentraliser en Bretagne, ils toucheront toutes les aides en vigueur. Mais c'est au « pays » que les frères Gattaz veulent revenir, fortune faite. Ils déclinent donc l'obligeante proposition de Pierre Durand et édifient – sans prime ni subvention – une usine moderne à Voiron, lieu de naissance de trois de leurs grands-parents.

Un chef d'entreprise entrepreneurial

Lorsque son PDG est élu président du CNPF, Radiall compte cinq établissements et 950 salariés : la maison mère, Radiall-Industrie, spécialisée dans les connecteurs coaxiaux à Voiron, la société Microndе (1978), spécialisée dans les composants hyperfréquences à L'Isle-d'Abeau (Isère), la société Rolyz (1977), produisant pour les quatre autres des revêtements électrolytiques d'or et d'argent (galvanoplastie) à Voreppe (Isère), la société Ardol, spécialisée dans le découpage de haute précision à Rives-sur-Fure, dans l'Isère également. Enfin, la société Sogie, rachetée en 1972, spécialisée dans les connecteurs multicontacts et les fiches bananes professionnelles, à Château-Renault, en Indre-et-Loire. Le siège social de Rosny-sous-Bois, édifié en 1968, abrite le groupement d'intérêt économique (GIE) chapeautant les autres sociétés. Radiall compte de surcroît sept agences commerciales en France et des filiales en RFA, en Grande-Bretagne, en Italie, aux Pays-Bas, en Suède et, depuis 1983, aux États-Unis. Un tiers de sa production est exporté en vente directe et, beaucoup plus indirectement, incorporé aux produits des ensembliers.

La firme ignore superbement la crise : tout au plus la croissance de son chiffre d'affaires est-elle passée de 30 % l'an jusqu'en 1975 à 15 ou 20 % depuis. Entre 1970 et 1980, il a été multiplié par huit. Ses marges

bénéficiaires oscillent, depuis quinze ans, autour de 10 %, ce qui la classe du point de vue de la rentabilité aux tout premiers rangs des entreprises françaises.

En 1977, les frères Gattaz cèdent, dans un souci de diversification, 20 % du capital aux Assurances du groupe de Paris, *sleeping* partenaire à la recherche d'un placement financier. 10 % des effectifs, 9 % du chiffre d'affaires sont consacrés à la recherche. Radiall se maintient au premier rang européen et au second rang mondial grâce à sa capacité d'innovation. Ses laboratoires ont ainsi mis au point, dans le domaine des composants pour fibres optiques, un connecteur du système Optaball, breveté dans le monde entier, et qui est sans doute le meilleur système de connexion de fibres optiques au monde en 1985.

Cette réussite n'empêche pas certains de reprocher au président de Radiall une gestion trop prudente, et à certains égards malthusienne, de son entreprise. Sous ses airs conquérants et « à la coule », Yvon Gattaz partagerait l'attitude patrimoniale d'un certain patronat de PME : refus d'ouvrir son capital social, refus de s'endetter – l'endettement de Radiall ne dépasse pas 0,2 % de son chiffre d'affaires… – , fétichisme de l'autofinancement… Comme le patronat patrimonial, Yvon Gattaz privilégierait le maintien de son indépendance à la conquête de parts du marché[431], la défense de son autonomie à la croissance de son entreprise… Attitude frileuse qui contraste avec celles des vrais capitaines d'industrie qui, partis également de zéro, ne se sont pas arrêtés au stade de la moyenne entreprise. A cet égard, un parallèle avec Francis Bouygues, entré en industrie en 1952, la même année que les frères Gattaz, et à la tête aujourd'hui du premier groupe mondial du bâtiment et des travaux publics, est édifiant. « C'est vrai qu'on pourrait avoir dix usines au lieu de cinq, et 2000 salariés au lieu de 950, admet Yvon Gattaz. Mais, ajoute-t-il, avec un profit sans doute plus faible… et surtout un risque final de pérennité considérable. Une société comme la nôtre court énormément de risques : risque technologique, risque de commercialisation, risque de personnel… y ajouter le risque financier me paraît irresponsable. Il ne faut pas courir tous les risques à la fois, et en particulier les risques de croissance trop forte. »

Sur la croissance, Yvon Gattaz a sa « philosophie » personnelle : il se défend d'être peu ou prou malthusien. Il prône la croissance pour l'entreprise et l'économie nationale, « parce qu'on sait gérer la croissance ; on ne sait pas gérer la récession ou la stagnation ». La croissance permet d'éviter tous les *sur*, dit le président de Radiall parodiant les Japonais : les sur-stocks, les sur-effectifs, les *sur*-investissements, et donc les sur-

endettements. La croissance est donc indispensable. Mais elle doit rester saine, ne pas s'opérer par recours massif à l'endettement. Les supercroissances s'obtiennent souvent, non dans une ligne de produits, mais par une diversification qui est souvent une dispersion. Il s'agit de croissance conglomérale, alors qu'en temps de guerre économique, il faut au contraire se recentrer sur ses métiers. « Si c'est du malthusianisme que d'avoir connu une croissance de 30 % l'an avant 1978, 20 % depuis, s'indigne Yvon Gattaz, de s'être affirmé très tôt comme leader dans notre spécialité, les connecteurs coaxiaux, alors peut-être sommes-nous en effet malthusiens. »

Le patron : un animateur social

Self-made man, créateur d'entreprises, entrepreneur « performant », indépendant de l'État, Yvon Gattaz est encore un patron socialement innovateur et une figure de l' « aile marchante » du patronat. Le climat social dans les établissements de Radiall est plutôt bon. Il est exceptionnel que les conflits débouchent sur la grève. En mai 1968, l'usine de Voiron a arrêté le travail, en fin de mouvement, pour quelques jours. Un climat plus conflictuel a régné en 1972-1973 au siège social de Rosny-sous-Bois, mais « la mayonnaise n'a pas pris ».

Fort superstitieux, le président du CNPF porte constamment sur lui, comme un talisman, le stylo et le crayon porte-mine que lui a offerts le comité d'entreprise de Radiall, en décembre 1981, à l'occasion de son élection à la présidence du CNPF, en gage symbolique de ce que le personnel n'exploiterait pas la notoriété nouvelle de son PDG, et sa vulnérabilité accrue à la revendication, pour faire monter les enchères… Certes, un syndicat autonome existe dans trois établissements, aux côtés de la CGT et de la CFDT, le SAR (Syndicat autonome de Radiall). Et des non-syndiqués se présentent aux élections du comité d'entreprise. Mais Yvon Gattaz nie qu'il s'agisse d'un syndicat « jaune » ou de candidatures « maison ». Le personnel de Radiall refuserait le monopole syndical des confédérations dites représentatives, voilà tout…

C'est au nom également de cette conception de la cohésion du collectif de travail comme facteur de productivité, que les dirigeants de Radiall ont développé spontanément l'« expérimentation sociale », chère aux « mouvements de pensée » patronaux. Au début des années 70, ils mettent en œuvre – en toute illégalité mais en accord avec les salariés, sinon avec les syndicats – l'horaire variable. Puis, ils tentent une expérience – non

concluante – de temps partiel, au siège social, pour une vingtaine de secrétaires commerciales.

Le président de Radiall respire la bonne conscience. Ce n'est pas un sentiment de culpabilité qui inspire sa philosophie sociale, mais la conviction rationnelle que, désormais, eu égard à ce que sont devenus les salariés, les mœurs, les technologies, la concurrence, etc., la cohésion du personnel, son adhésion au projet d'entreprise, son identification même avec la firme, constituent des facteurs irremplaçables de compétitivité. Produire et développer cette cohésion représente même aux yeux d'Yvon Gattaz la fonction essentielle du « patron ». Longtemps, le chef d'entreprise devait être avant tout un technicien, écrit-il dans *la Fin des patrons*[432], reprenant un pont aux ânes de la sociologie des organisations : les industriels se recrutaient alors en majorité chez les ingénieurs. Puis vint un temps où il ne suffisait plus de produire pour vendre, mais où il fallait savoir vendre pour produire : les technico-commerciaux, les spécialistes du marketing devinrent le vivier naturel des chefs d'entreprise. Désormais, ceux-ci peuvent (et doivent) déléguer les responsabilités techniques et commerciales pour se consacrer à l'animation du collectif des travailleurs, « gérer les ressources humaines ». Le chef d'entreprise des années 80 doit être avant tout un « animateur social », capable de tirer le meilleur parti des qualités de chacun et de la coopération de tous…

C'est au nom de cette conception qu'Yvon Gattaz s'en est pris très tôt à la mode de la « volumomanie », du gigantisme, générateurs de « cellulite industrielle », en vigueur dans les années 60-80. Il s'est fait au contraire le chantre de « l'entreprise à taille humaine ». Si Radiall est dispersée en cinq établissements assez éloignés les uns des autres et non rassemblés en un site unique, c'est parce que ses dirigeants sont convaincus que les inconvénients administratifs, juridiques, et même financiers et de gestion qui résultent de l'ensemble de cinq raisons sociales, cinq comptes d'exploitation, cinq chefs d'établissement, sont compensés, et au-delà, par les avantages en terme de qualité de vie au travail, d'ambiance, de relations humaines et même de responsabilisation des dirigeants. « L'avantage inappréciable d'une entreprise à taille humaine, dit Yvon Gattaz, c'est qu'elle permet de traiter les griefs à la naissance. Pendant vingt ans, mes collaborateurs vous le diront, j'ai fait chaque jour ma tournée matinale dans les ateliers en serrant les mains. Ça n'a rien à voir avec le paternalisme. Simplement, quand vous serrez la main à quelqu'un, vous prenez sa température. Et s'il y a un grief naissant, vous pouvez le traiter tout de suite, sans attendre l'incendie[433]… »

Conception qui appelle une redéfinition des rôles des syndicats : le

consensus social de l'entreprise n'est pas obtenu simplement par « l'institutionnalisation des conflits » dans l'entreprise, c'est-à-dire par le développement de la négociation conventionnelle ; mais aussi, et peut-être surtout, par les initiatives de la direction en vue de motiver et de mobiliser directement le personnel, sinon par-dessus la tête des syndicats, du moins en se passant au besoin de leur médiation. Anticonformiste, Yvon Gattaz l'est encore dans son militantisme patronal. Sa carrière au CNPF est originale : il n'a pas longuement présidé une des quatre ou cinq grandes fédérations de branche au sein desquelles se recrutent ordinairement les présidentiables. La bureaucratie patronale – que ce soit celle des grandes fédérations de branche, des unions territoriales, des grandes commissions du CNPF, ou même des chambres de commerce et d'industrie – lui est totalement étrangère. Vis-à-vis de l'appareil, le président de Radiall est un *outsider* parfait, et inquiétant…

De 1952 à la fin des années 60, Yvon Gattaz se consacre à temps plein à son entreprise. Mais au bout de vingt ans, il commence, selon un processus fréquent chez ses congénères, à sentir le besoin d'investir un peu la sphère publique, de « sortir de son château fort », d'appliquer ses talents à autre chose que la fabrication et la vente de connecteurs coaxiaux. Les débuts sont modestes : en 1967, le président de Radiall crée le GEZIR (Groupement des entreprises de la zone industrielle de Rosny-sous-Bois), association d'intérêt économique réglant avec l'administration des problèmes de voirie et d'adduction d'eau, strictement indépendante du CNPF et de ses structures régionales.

En 1969, un décollement de la rétine contraint cet agité notoire à l'inactivité. Pendant huit semaines, il doit garder le lit dans l'obscurité. Il en profite pour dicter son premier livre, *les Hommes en gris*[434], qui alerte l'opinion sur la « dénatalité des entreprises » et propose de redresser leur courbe démographique par un ensemble de mesures stimulant leur procréation, leur puériculture, l'aide à l'enfance… L'ouvrage est salué en termes souvent chaleureux par le patronat moderniste : des comptes rendus élogieux paraissent sous les plumes de Roger Martin, PDG de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, Marcel Bleustein-Blanchet, PDG de Publicis, Jacques Ehrsam, président de Singer, François Bloch-Lainé, président du Crédit lyonnais.

Promptement rétabli, l'heureux auteur entame une tournée de conférences – 150 entre 1970 et 1973 – qui le met en contact avec de nombreux chefs d'entreprise. Cette tournée est l'occasion d'une découverte : à la faveur des « Trente Glorieuses », une strate de « moyennes entreprises », semblables à Radiall, s'est constituée en France,

dont les dirigeants ne se reconnaissent pas dans les notables patronaux des fédérations… En 1973, la gauche se présente unie aux élections législatives, sur un « programme commun de gouvernement » qui horrifie le président de Radiall. Oubliant ce que fut sa propre attitude pendant vingt-cinq ans, il stigmatise la passivité des patrons, leur manque de civisme, leur indifférence pour tout ce qui ne concerne pas directement leur affaire… En réaction contre cet état d'esprit, il crée, avec quelques amis, une feuille mensuelle, *les Quatre Vérités,* animée par des intellectuels du patronat – Octave Gélinier, Jacques Plassard, Michel Drancourt – et destinée à promouvoir le nouvel esprit d'entreprise.

A cette époque, le président de Radiall a la dent dure pour le CNPF : « Nous sommes des francs-tireurs, écrit-il. Nous, patrons, nous n'avons pas de directives ; les organisations patronales ne nous demandent rien pour organiser notre défense. Nous ne connaissons pas le CNPF. Seuls les journalistes peuvent appeler le président du CNPF le "patron des patrons" ; nous réfutons cette qualification. Les chambres syndicales patronales françaises sont souvent sclérosées, peuplées de retraités tranquilles. Nous souhaitons un véritable chef de file élu directement par nous[435]. »

En 1975, Yvon Gattaz trouve sa cause et son créneau : l'entreprise moyenne dont les intérêts spécifiques auraient été selon lui jusqu'alors occultés au profit des deux entités ayant droit de cité et pignon sur rue dans le capitalisme français, la petite entreprise dont Léon Gingembre est le prophète et les grands groupes qui dominent l'appareil du CNPF par leurs cotisations. Cette occultation est telle qu'on n'a pas craint au pays de Descartes de forger une notion intrinsèquement contradictoire : celle de PME, comme si on pouvait à la fois être « petite » et « moyenne » entreprise ! Le président Gattaz flétrit ce volatile conceptuel et propose aux patrons des « moyennes entreprises » – celles qui comptent entre 50 et 2000 salariés et ont un chiffre d'affaires compris entre 5 et 300 millions de francs – de se regrouper pour faire valoir leurs intérêts particuliers et obtenir une considération à la hauteur de leur surface économique. « Sur les 32500 moyennes entreprises françaises, affirme le PDG de Radiall, 2500 sont des filiales de grands groupes, 30000 sont des entreprises personnelles ou familiales : celles-ci emploient 5,5 millions de salariés, réalisent 40 % de la valeur ajoutée… »

Lancé fin 1975, avec vingt-cinq entrepreneurs amis, le mouvement ETHIC regroupe rapidement plusieurs centaines d'adhérents et jusqu'à 2000 en 1981.

Pour son initiateur, sa spécificité ne réside pas seulement dans la taille des entreprises qu'il rassemble, mais aussi, comme le suggère le jeu de

mots moralisateur de son sigle, dans son orientation et son état d'esprit, en tout point opposés à la tradition crypto-poujadiste du mouvement patronal français, particulièrement dans sa composante PME. Voici comment Yvon Gattaz décrit l'état d'esprit des vingt-cinq fondateurs d'ETHIC, rassemblés par lui-même et Octave Gélinier : « Une certitude les habitait : ils ne voulaient pas quémander, geindre, solliciter, attirer l'attention sur leurs difficultés. Foin des jérémiades et du poujadisme qui confèrent rapidement aux interlocuteurs, et particulièrement aux pouvoirs publics, une attitude peu réceptive[436]. »

Les patrons rassemblés dans ETHIC ne doivent pas être de ceux qui pratiquent la lamentation par anticipation… « Nous parlons peu et réclamons moins encore, faisant mentir le poncif facile selon lequel allocution et allocation seraient les deux mamelles des patrons[437]. » ETHIC se veut un mouvement de proposition, non de revendication et encore moins de récrimination. Sa base d'adhésion se résume en une charte en quatre points : les patrons adhérents à ETHIC s'affirment patrons d'une hiérarchie fondée sur la seule compétence professionnelle (donc hostiles à un « patronat de droit divin »), partisans de la vérité des comptes fiscaux et sociaux, par opposition à un patronat combinard et débrouillard, érigeant la fraude en système. Constamment préoccupés de l'harmonie sociale dans les entreprises et dans la nation (par opposition aux patrons hermétiques à tout ce qui ne touche pas leur compte d'exploitation), les patrons d'ETHIC s'engagent, enfin, à pratiquer le « déci-temps », c'est-à-dire à consacrer un dixième de leur temps de travail à la vie publique, extérieure à leur entreprise.

A l'occasion de son premier congrès tenu en présence du Premier ministre, Raymond Barre, la nature du mouvement est clairement affirmée : ETHIC ne se veut pas un « syndicat patronal ». Il n'a pas vocation à défendre et représenter tous les chefs d'entreprise. Cette fonction est déjà assumée, tant bien que mal, par les fédérations du CNPF. ETHIC veut regrouper les chefs de moyennes entreprises performantes ; être aux « entreprises moyennes » ce qu'Entreprise et Progrès est aux grandes entreprises : un regroupement d'avant-garde, s'efforçant de tracer les voies de l'avenir. A la tribune de ce premier congrès, le président d'ETHIC fulmine contre « les aides aux canards boiteux, les infirmeries de campagne pour entreprises malades, les subventions à des secteurs sans espoir et à des grands groupes industriels mal gérés. Autant d'injustices vis-à-vis des entreprises à taille humaine performantes ».

Conformément à la tradition, François Ceyrac coopte le trublion au conseil exécutif du CNPF, en décembre 1976, en vertu du principe maintes

fois vérifié qu'il sera moins nocif à l'intérieur de l'institution qu'en dehors d'elle.

Élu le 15 décembre 1981, parce qu'il constituait une dénégation vivante au procès que la gauche fait au patronat français, Yvon Gattaz – contrairement à François Ceyrac – ne bénéficiera jamais de l'adhésion de l'*establishment* patronal – les grands manageurs des groupes industriels – ni de celle de l'appareil des fédérations. Au-delà de son style – qui les insupporte – les premiers lui reprochent le simplisme de sa pensée. Le discours gattazien ne s'élève guère et ce ne sont pas ses bons mots approximatifs qui peuvent en masquer la vacuité. Comparés au président de Radiall, Ambroise Roux, François Ceyrac, Jacques Ferry, Alain Chevalier, Pierre de Calan et quelques autres passent pour des intellectuels de haute volée. Dans un pays où l'idéologie est reine, où la promotion du moindre intérêt doit se draper sous les oripeaux de l'universel, le prosaïsme du personnage prend à rebrousse-poil les grands patrons, s'il convient à merveille au patronat des PME.

Quant à l'appareil patronal, il n'apprécie pas l'« autoritarisme » de cet intrus qui, méconnaissant les usages de la maison, prétend parler directement au nom des chefs d'entreprise, en passant au besoin par-dessus la tête des fédérations. La prétention d'Yvon Gattaz de se comporter vraiment en « patron des patrons », sa tendance à court-circuiter les grandes fédérations, à sortir du rôle diplomatique, si bien tenu par Ceyrac, de faiseur de consensus, tout cela hérisse la bureaucratie patronale, autant et encore plus qu'une attitude jugée trop complaisante vis-à-vis de la gauche… Cette sourde inimitié s'est muée en franche hostilité, à l'automne 1984, à l'occasion du renouvellement du mandat d'Yvon Chotard, où Yvon Gattaz fut à deux doigts d'être « débarqué »[438]. Mais, dans le rapport des forces au début du septennat, le président de Radiall constitue un trop beau bouclier pour qu'on lui cherche noise. « Avec la gauche au pouvoir, dit Alain Chevalier, qui explique ainsi sa démission, l'heure était à la résistance pied à pied. La base patronale, exaspérée par la politique à contretemps du gouvernement Mauroy, n'était pas portée aux innovations économiques et sociales. Pour une telle période, Yvon Gattaz était sans doute l'homme de la situation. Ses points faibles – son manque d'ampleur de vue, de projet de société – devenaient des points forts[439]… »

CHAPITRE XIX

La guerre de tranchées

L'élection d'Yvon Gattaz à la présidence du CNPF est bien accueillie à l'Élysée comme à Matignon : « Il s'agit très certainement d'un tournant dans l'histoire du patronat », commente Jean Auroux[440]. La promotion du fondateur d'ETHIC est interprétée comme un succès de la politique de fermeté adoptée à l'égard du patronat depuis juin 1981, la sanction d'un rapport de force qui rend désormais praticable le « compromis historique à la française » que les socialistes appellent de leurs vœux. « Les chefs d'entreprise et les pouvoirs publics ne doivent pas être adversaires, mais partenaires », proclame François Mitterrand, le 8 décembre 1981, à l'occasion du centenaire d'HEC. « Nous n'élèverons ni le mur de l'argent, ni le mur de l'idéologie, répond en écho Yvon Gattaz, le patronat ne pratiquera pas une politique de la terre brûlée. Le CNPF sera une force de proposition constructive plutôt que d'opposition systématique[441]… »

Le nouveau président du CNPF n'est sans doute pas un grand stratège de la politique. Il ne manigance pas longtemps à l'avance de subtiles et tortueuses manœuvres qui exploseront au nez de ses adversaires au moment où ils s'y attendront le moins… Mais dès son élection, sous l'influence de ses amis des *Quatre Vérités*[442], il a une idée précise de ce que doit être désormais l'orientation du « parti de l'entreprise ».

Quatre « idées rustiques »

Relevant de la stratégie d'usure et d'infléchissement traditionnellement pratiquée par le patronat lorsqu'il se trouve acculé à la défensive, cette orientation s'inspire de quatre principes.

La fin et les moyens

En premier lieu, le CNPF doit se garder de recommencer inlassablement les batailles d'avant mai 1981, comme si le pays n'avait pas tranché. Sans renier ses convictions, il ne doit pas ressasser des arguments mille fois exposés, mais changer radicalement d'angle d'attaque. Mettre en sourdine, provisoirement, les grands débats idéologiques opposant projet de société à projet de société – dans lesquels, au demeurant, Yvon Gattaz, contrairement à François Ceyrac, n'est guère à l'aise – pour se concentrer sur la critique des moyens.

La tactique gattazienne, vieille au demeurant comme le mouvement patronal en situation de faiblesse, consiste à dénoncer constamment l'inadéquation des moyens choisis par le pouvoir aux buts qu'il s'est lui-même assignés. « Le gouvernement affiche un certain nombre d'objectifs qui sont aussi ceux du CNPF et des entreprises, déclare ainsi Yvon Gattaz au *Dauphiné libéré* le 30 décembre 1981. Il recherche, de toute évidence, la prospérité de la France, le succès de notre économie, la reprise des investissements et l'augmentation des emplois. Ces buts sont aussi les nôtres, pourquoi ne pas le dire ? En revanche, si nous sommes d'accord sur certaines finalités, nous avons sur les moyens de les atteindre des idées souvent divergentes. »

Cette inadéquation des fins et des moyens, affirme Yvon Gattaz, ne recouvre pas un machiavélique projet de « soviétisation » rampante comme le disent, et quelquefois le pensent, certains notables patronaux – et non des moindres ! – , mais témoigne simplement d'une méconnaissance abyssale du monde de l'entreprise : les nouveaux dirigeants sous-estiment de bonne foi la gravité de la situation des firmes et les impératifs de la compétitivité dans un monde où la concurrence est devenue acharnée. Ils chargent la barque au lieu de l'alléger. Mais avec l'expérience, éclairée et commentée par le CNPF, ils peuvent corriger leurs erreurs et ajuster les moyens aux fins.

Si vous souhaitez faire reculer le chômage, répète inlassablement Yvon Gattaz à Pierre Mauroy, il faut relancer la croissance. Si vous voulez relancer durablement la croissance, il faut respecter les grands équilibres. Si vous voulez respecter les grands équilibres, il faut relancer les exportations. Si vous voulez relancer les exportations, il faut améliorer la compétitivité des entreprises, stimuler leurs investissements. Si vous voulez que les entreprises investissent, il faut leur permettre de reconstituer leurs marges, tombées à un minimum historique en 1981, et pour cela stabiliser puis réduire leurs charges. Si vous voulez qu'elles embauchent – en particulier celles qui pourraient le faire, les PME – , il faut réduire le coût du travail, sous la double forme d'un allégement des

charges et des contraintes légales. Si l'on reste en « économie ouverte », comme disait Michel Rocard, cette chaîne de déductions s'impose avec une force contraignante, même à un gouvernement socialo-communiste, pense le président du CNPF.

L'impossible radicalisation

Or, et c'est là le second principe directeur de la nouvelle tactique du CNPF, Yvon Gattaz est convaincu – au grand dam de son état-major, beaucoup plus dubitatif – que la radicalisation de l'expérience de gauche est une hypothèse d'école. Elle n'a, selon lui, aucune chance de se produire, non seulement en raison de l'imbrication de l'économie française et des économies occidentales – la fameuse « contrainte extérieure » – , mais aussi du fait de l'état d'esprit des Français eux-mêmes qui ont voté pour la « force tranquille » par désir d'être sécurisés, non pour se lancer « à l'assaut du ciel »… « On avait beau invoquer le poids du PCF, la force de l'influence marxiste sur divers courants du PS, confie un "politique" du 31, avenue Pierre-I[er]-de-Serbie, l'équation personnelle de François Mitterrand, son côté aventurier, sa mégalomanie, sa volonté d'incarner dans l'histoire une grande figure du socialisme, sa fascination pour Salvador Allende, rien n'y faisait, il nous répétait inlassablement : "Vous délirez ! Ça ne se peut pas !"[443] »

La voie de la radicalisation étant cadenassée, la seule issue possible aux contradictions de la gauche au pouvoir résidait, selon Yvon Gattaz, dans son recentrage social-démocrate : anticiper et accélérer ce recentrage, ne rien faire qui puisse le contrarier et, partant, le retarder ; compter sur la conjonction de la « pédagogie des faits » – l'échec des médecines de gauche face à la stagnation et au chômage – et de la pédagogie électorale – les sanctions de ces échecs par le suffrage universel – pour ramener l'« élite rose » de l'idéologie au pragmatisme, telle devait être la ligne de conduite du « parti de l'entreprise ». Cette « intime conviction » du président Gattaz n'est pas partagée par son entourage – les membres du conseil exécutif du CNPF et les directeurs de service. Encore sous le choc de l'agressivité socialiste du temps de l'« état de grâce », et en partie victime de sa propre représentation idéologique du socialisme français, l'appareil du mouvement patronal pense que, si la « radicalisation » n'est pas sûre, elle n'en constitue pas moins une éventualité sérieuse à laquelle le patronat doit être préparé.

Escalade ou pause ? Jusqu'à la nomination de Laurent Fabius, en juillet 1984, la majorité de l'appareil patronal ne tranche pas entre les deux

branches de cette alternative, et s'inquiète de ce que son chef ne prenne pas la première au sérieux… Le reproche de complaisance à l'égard de la gauche, tant de fois énoncé, renvoie à cette impasse faite par le président du CNPF sur l'hypothèse d'une fuite en avant des socialistes.

Investir l'Élysée

Le troisième principe de la stratégie gattazienne est soufflé au président du CNPF par son ex-condisciple de Centrale, Robert Galley, maire RPR de Troyes. Sous la V^{e} République, explique obligeamment l'ex-ministre du général de Gaulle, seul compte le président. La qualité des relations entre patronat et pouvoir politique dépend de la qualité des rapports que le président du CNPF parvient à établir avec l'hôte de l'Élysée. Pénétré de cette vérité première et de son goût pour la fréquentation des grands hommes, Yvon Gattaz va faire le siège de François Mitterrand et s'efforcer de gagner sa confiance. Ce qui implique, en contrepartie, le respect d'un apolitisme sourcilleux et le refus de tout flirt avec l'opposition. « Le CNPF ne fait pas de politique, n'est pas dans l'opposition, déclare Yvon Gattaz à l'assemblée générale de son élection. Nous n'avons qu'un parti, celui de l'entreprise. C'est le parti du changement et du progrès. »

Maintenir l'unité patronale

La préservation et le renforcement de l'unité du mouvement patronal – et c'est le quatrième pilier de la tactique gattazienne – sont la condition même du succès de sa stratégie de coopération conflictuelle avec les pouvoirs publics. La capacité de négociation du CNPF dépend plus que jamais de sa représentativité : c'est-à-dire de l'autorité qu'il peut exercer sur la base patronale, en particulier celle des petites et moyennes entreprises – 50 % du tissu productif français – avec laquelle l'administration n'entre pas directement en contact. Or, celle-ci est traversée par des tendances centrifuges, qu'attise au demeurant le gouvernement socialiste, dans le but précisément de réduire la puissance de négociation du CNPF et au risque de faire le lit du néo-poujadisme. Partant de l'idée simplette que les petits et moyens patrons, indifférents aux nationalisations, pouvaient être moins hostiles, plus coopératifs, que les « gros », le gouvernement Mauroy, à l'instigation de Pierre Bérégovoy, généralement mieux inspiré, avait quasi officialisé le SNPMI de Gérard Deuil le 23 novembre 1981, et s'efforçait de jouer de l'inimitié entre René Bernasconi, président de la CGPME, et Yvon Gattaz… Le secrétaire général de l'Élysée, suivi en cela par bien des éminences, avait confondu

l'antitechnocratisme poujadiste de certains porte-parole des PMI-PME avec un penchant au radical-socialisme.

Simultanément, une majorité s'affirmait – au gouvernement, mais aussi au sein de l'assemblée générale du CNPF – pour regrouper les entreprises nationalisées dans un syndicat patronal du secteur public.

Yvon Gattaz obtint dès sa première entrevue avec François Mitterrand l'abandon de ce projet, et le maintien des nationalisées dans leurs fédérations, mais il dut constamment tenir compte de la pression poujadisante des PME[444]. Sa tactique de dialogue et de coopération conflictuelle avec le gouvernement entrait partiellement en contradiction avec les attitudes spontanées de toute une base et de tout un appareil patronaux, idéologiquement et politiquement très hostiles à la gauche et prompts à accuser le président du CNPF de complaisance et de mollesse. A plusieurs reprises, Yvon Gattaz dut durcir le ton pour désarmer ces préventions – sans y parvenir jamais tout à fait – et éviter les débordements.

Dans cette préoccupation de sauvegarde de l'unité patronale s'inscrivent encore les efforts déployés pour raffermir la « solidarité interentreprises ». Le CNPF a multiplié, parfois avec succès, les initiatives pour mettre un terme aux abus du crédit interentreprises, élaborer une charte de la sous-traitance, développer la coopération entre grandes et petites entreprises à l'exportation, à l'achat, dans la recherche…

Lune de miel

La mise en œuvre de la stratégie gattazienne s'ouvre par une démonstration de bonne volonté patronale, authentifiant ses protestations d'accord sur les fins et de désaccord constructif sur les moyens. Le gouvernement Mauroy recherchant lui aussi l'apaisement, de la mi-décembre à la mi-février, se noue une brève « lune de miel » entre le « parti de l'entreprise » et le pouvoir. D'autant que l'économie ressent les effets de la politique de relance – et peut-être plus encore de la fringale d'achats qui l'a accompagnée, les Français, soudain optimistes, puisant largement dans leur épargne. En hiver 1981, les carnets de commandes se regarnissent ; les affaires reprennent, les chefs d'entreprise se décrispent, malgré les éclats de voix de Valence.

Le 7 janvier, au Forum de *l'Expansion*, Jacques Delors fait un tabac devant un parterre de 600 patrons. « Nous avons été agréablement surpris, commente Yvon Gattaz. Les propos de M. Delors, par certains côtés, sont

assez semblables à ceux des chefs d'entreprise. » Le 8, le « patron des patrons » est reçu pendant près de deux heures à l'Élysée. A sa sortie, sur le perron, il est rayonnant : « Entretien particulièrement positif, lance-t-il à la presse, dans un large sourire qui lui sera fort reproché. Nous serons donc des partenaires, selon l'expression du président de la République, courtois, mais constructifs et fermes. » Le nouveau président du CNPF a attiré l'attention de François Mitterrand sur l'extrême gravité de la situation des entreprises, « dont le revenu disponible brut est descendu en 1981 à 8 % de la valeur ajoutée, alors qu'il était de 10 % en 1975 – en pleine récession – et de 12,2 % en 1980 ». Il ne faut pas chercher ailleurs, a-t-il expliqué à son auguste hôte, « la raison pour laquelle la moitié des chefs d'entreprise qui devraient investir ne sont pas en mesure de le faire ». Yvon Gattaz a également plaidé le dossier des nationalisations. Conformément à la ligne de conduite qu'il s'est fixée, il n'est pas revenu sur le principe des nationalisations à 100 %, considéré comme acquis. Mais il a insisté auprès du président de la République pour que les entreprises nationalisées restent soumises à la concurrence au même titre que les entreprises privées, bénéficient d'une large autonomie de gestion, ne rapatrient pas leur sous-traitance pour maintenir artificiellement leurs effectifs salariés, et demeurent affiliées au CNPF, *via* leurs fédérations de branche et leurs unions territoriales.

Même son de cloche euphorique, après l'entretien avec Pierre Mauroy à Matignon, le 22 janvier 1982. « Un climat excellent », confie Yvon Chotard, le premier vice-président du CNPF. La loi Chevènement de déduction fiscale pour la recherche des entreprises contribue opportunément à entretenir l'euphorie…

Foire d'empoigne

La lune de miel se brise le 10 février 1982 sur le récif des 39 heures. Ce jour-là, au Conseil des ministres, François Mitterrand rend un arbitrage en faveur des partisans – CGT, FO et CGC – d'une réduction du temps de travail sans compensation salariale. « Faites-le, sinon ils vous haïront », lui avait dit André Bergeron. Depuis début février, la CGT renforce sa pression pour le maintien intégral du salaire et même pour une réduction du temps de travail hebdomadaire de deux heures au moins. « Pas un travailleur ne doit craindre pour son pouvoir d'achat à la suite des 39 heures », avait tranché le président de la République, désavouant de fait Pierre Mauroy, son Premier ministre, Jean Auroux, ministre du Travail,

Jacques Delors, ministre de l'Économie et des Finances… et la direction de la CFDT[445].

Pour les fédérations du CNPF, engagées depuis le 17 juillet 1981 dans des négociations de branches – dont plusieurs se sont conclues par un accord de compensation salariale partielle de la réduction du temps de travail – , c'est là une ingérence inadmissible – et coûteuse – de l'État dans la politique conventionnelle. Le CNPF n'avait déjà pas apprécié les ordonnances du 5 février 1982 sur le travail intérimaire et à durée déterminée, inspirées par la CFDT et renforçant, selon lui, les rigidités de l'entreprise, mais avec l'affaire des 39 heures, il déterre la hache de guerre.

Le terrain est bien choisi : la gauche, syndicale et politique, est fortement divisée sur la question. Et s'il divise le gouvernement et ses troupes, cet axe de bataille unifie au contraire le patronat : au-delà de l'augmentation des charges que représente cette réduction de la durée hebdomadaire de travail, se profilent, en effet, le spectre des 35 heures et une méthode d'intervention de l'État dans la vie économique, normative, uniformisante qui indigne les chefs d'entreprise. La base patronale se durcit spontanément. Elle cherche à récupérer sur les temps de pause tout ou partie de la trente-neuvième heure, ce qui donne lieu aux premiers conflits sociaux violents du septennat : on compte trois fois plus de grèves – généralement avec occupation d'usine et même séquestration de cadres – en février 1982 qu'en janvier et quatre fois plus qu'en février 1981.

Cette radicalisation trouve un écho à l'assemblée générale permanente du 16 février, rassemblant 200 dirigeants des fédérations et des unions territoriales. Plusieurs intervenants reprochent à Yvon Gattaz ses sourires élyséens, jugent sa stratégie inefficace et compromettante, et exigent du CNPF une attitude plus combative. Reçu, à sa demande, pour la troisième fois en deux mois, par le président de la République, le 19 février 1982, Yvon Gattaz l'informe de l'exaspération qui gagne le petit et moyen patronat face à la brassée de coups de trique que gouvernement et syndicats lui prodiguent. Est-ce cela le « partenariat » annoncé le 8 décembre 1981 devant les étudiants d'HEC ? s'indigne le président du CNPF. Est-ce ainsi que le gouvernement espère motiver et mobiliser les chefs d'entreprise ? Ayant dit, le « patron des patrons » ouvre le premier grand front de sa guerre d'usure : il donne le coup d'envoi de la bataille des charges.

La bataille des charges

Première contre-offensive d'envergure du CNPF, si l'on fait abstraction de quelques escarmouches et actions de retardement, cette guerre de tranchées occupe toute l'année 1982 et s'achève par une victoire sans équivoque du patronat. Elle permet d'observer la « stratégie d'usure » *in vivo.* Le moment et le terrain sont soigneusement choisis. En février 1982, l'échec de la « première phase » du gouvernement de la gauche ne fait plus guère de doute. Les déficits du commerce extérieur, du budget, de la Sécurité sociale, de l'UNEDIC, se creusent dangereusement. L'investissement productif ne repart pas. La « crête » des 2 millions de chômeurs n'est tenue qu'au prix d'une onéreuse « gestion sociale » de l'emploi. La relance profite principalement aux grands concurrents étrangers. Le gouvernement a de plus en plus besoin du concours des chefs des entreprises privées : ce sont les PME, désormais, qui créent des emplois, tandis que les grands groupes « dégraissent ». Le pouvoir de négociation du CNPF, qui les représente, s'accroît d'autant. L'« état de grâce » touche à sa fin : en janvier 1982, 57 % des Français « font confiance à François Mitterrand pour résoudre les problèmes qui se posent à la France », contre 74 % en juin 1981[446]. Aux élections cantonales partielles du 21 mars 1982, la majorité obtient encore 51,84 % des suffrages exprimés, mais perd une centaine de sièges. L'opposition en gagne 267…

Le thème de la réduction des charges fait l'unité des chefs d'entreprise, en même temps qu'il divise le pouvoir politique. Le plus idéologue des ministres socialistes ne peut pas ignorer que les prélèvements obligatoires augmentent de 1 point par an depuis 1974 – ils sont passés de 35 % à 42,5 % sous le septennat de Valéry Giscard d'Estaing – et qu'en « économie ouverte » cette progression ne peut continuer indéfiniment. Enfin, ce terrain est éminemment propice à la « pédagogie politique » : le niveau atteint par les prélèvements obligatoires et par leur rythme d'accroissement « interpelle » le rapport entre l'économie et l'État, institué à la Libération et développé au cours des « Trente Glorieuses ». Ce sont l'État-providence, l'« économie mixte » ou « concertée » qui sont sur la sellette… La bataille des charges, apparemment routinière et prosaïque, peut être riche de prolongements. Non seulement elle met en évidence l'« incompétence » des gouvernants – il est très difficile de stabiliser les charges en période de quasi-stagnation, impossible de les réduire – , mais encore, elle débouche naturellement sur la remise en cause d'un certain type de régulation.

L'offensive est menée simultanément en direction des sommets de l'État et de l'opinion publique. Tandis qu'Yvon Gattaz fait le siège de François

Mitterrand, les services de Michel Frois déclenchent dès le 23 février une vaste campagne de presse sur les charges nouvelles imposées aux entreprises au péril de l'économie nationale. Le 10 mars, le président du CNPF donne sa première interview à la une du *Monde* : « Je sais que notre discours sur les charges est toujours accueilli avec un certain scepticisme, déclare-t-il. […] C'est en expert économique que je lance ce cri d'alarme […] : les entreprises sont exsangues, il faut stopper les saignées qu'on leur impose pour financer le progrès social. » Le président du CNPF évalue à 60 milliards de francs le coût des 39 heures et de la cinquième semaine de congés payés. A quoi s'ajoutent les lois Auroux, les « coups de pouce » donnés au SMIC, l'augmentation mécanique de la « taxe professionnelle »… En tout, entre 95 et 100 milliards de francs selon les experts du Patronat[447], qui viennent encore alourdir un montant de charges fiscales et sociales « deux fois plus élevé, à production égale, que celui de nos principaux concurrents étrangers ». L'administration daube sur le caractère farfelu de ces évaluations et leur oppose ses propres estimations : 15 à 18 milliards pour la cinquième semaine et la trente-neuvième heure, et 5 milliards pour les charges financières[448].

La bataille des charges est d'abord une bataille de chiffres, compliquée par des divergences sur le mode de calcul, pas toujours innocentes[449]. CNPF et pouvoirs publics se jettent leurs comptes à la tête, en prenant l'opinion à témoin. En janvier 1982, celle-ci ajoute plutôt foi aux évaluations de l'administration. « Figure imposée » du discours patronal, exécutée chaque année, depuis les origines, avec les mêmes accents d'angoisse et de sincérité – quel que soit d'ailleurs le niveau des prélèvements – , le lamento sur les charges rencontre, tout d'abord, un scepticisme distrait dans les rédactions et des ricanements hostiles aux sièges des syndicats. Edmond Maire remarque que si certaines entreprises sont, en effet, « exsangues », c'est loin d'être le cas général, comme le prétend le président du CNPF. « Cet abus de langage, s'indigne le patron de la CFDT, n'est qu'une façon de noyer le poisson pour mener une bonne politique réactionnaire[450]. »

Les journalistes spécialisés se souviennent des diatribes d'Ambroise Roux au cœur des *golden sixtes :* « Les pouvoirs publics ont réalisé la double performance d'avoir le plus haut niveau des charges connu et la croissance de ces charges la plus rapide au cours de la dernière décennie », déclarait le président de la CGE devant l'assemblée générale du CNPF en décembre 1967… Ce prétendu double handicap n'a pas empêché une croissance économique de 5 % par an – supérieure à celle des pays aux

prélèvements obligatoires plus faibles, à l'exception du Japon – et l'accession de la France au troisième rang des puissances exportatrices mondiales[451]… Ils savent pertinemment que le haut niveau des charges sociales – du salaire indirect – en France est compensé, et au-delà, par le bas niveau des salaires directs, et qu'au total le coût horaire du travail dans l'industrie se situe dans la moyenne des pays industrialisés : supérieur aux coûts italiens, britanniques, japonais… mais inférieur aux coûts allemands, américains, scandinaves. Le fait que, dans ses comparaisons internationales, le CNPF retient les niveaux des charges, et non ceux des coûts du travail, comme critère pertinent, ne conforte pas sa réputation de sérieux. De même que sa propension à l'emphase, dès qu'il s'agit de chiffrer. Une plaisanterie court les rédactions : s'il faut diviser par cinq l'évaluation cégétiste du nombre des grévistes ou des manifestants pour atteindre la vérité, par combien faut-il diviser l'évaluation patronale du niveau des charges ? Par combien faut-il multiplier celle des aides[452] ?

Le ton change au fil des mois. En décembre 1982, le spécialiste économique du *Monde* écrit : « On peut penser que la croissance des charges… se situe entre les 100 milliards de francs avancés par le patronat et les 40 milliards de M. Delors ; le gouvernement surestime sans doute les gains de productivité qui découlent des mesures adoptées[453]. » Cette polémique s'achève en juin 1983 avec la remise au Premier ministre du rapport sur les charges des entreprises françaises, rédigé par une « commission mixte » administration-CNPF. Dans cet austère mémorandum, la Direction du Trésor soutient :

1. que, contrairement aux allégations du CNPF, « les années 1981-1982 marquent un ralentissement significatif de la progression d'ensemble des charges par rapport aux années 1974-1981 » ;

2. que cette progression représente non pas 100 milliards, mais environ 28 milliards (13 en 1981 et 15 en 1982) ; mais elle reconnaît, et pour le CNPF c'est là l'essentiel, que « les charges qui pèsent sur les entreprises se sont accrues de manière alarmante depuis le premier choc pétrolier. Le niveau atteint par ces charges pèse sur la profitabilité des entreprises et contribue à expliquer la faiblesse de l'investissement depuis dix ans et le vieillissement de l'appareil productif[454] ».

Le cri d'alarme d'Yvon Gattaz : « Les entreprises se portent mal, plus mal que l'opinion ne l'imagine, plus mal que le gouvernement ne le croit[455] », se trouve authentifié. La commission mixte constate, en effet, qu'en 1981 et 1982 le taux de marge des entreprises – leur excédent brut d'exploitation rapporté à la valeur ajoutée – atteint un « creux

historique[456] », et que la situation est plus grave encore si l'on considère l'évolution de leur taux d'épargne : le taux d'épargne brute est tombé de 11,3 % en 1979 à 7,8 % en 1982 ; l'épargne nette, négative depuis 1974, s'est encore dégradée en 1981 et 1982. « Ceci confirme bien, concluent les rapporteurs, le diagnostic suivant lequel l'économie française s'est adaptée à la crise aux dépens de la formation de capital, l'épargne des entreprises ne suffit plus à couvrir le renouvellement du capital[457]. » D'où la baisse du taux d'autofinancement, la montée de l'endettement (et des frais financiers), le recul de l'investissement.

Il est parfaitement abusif d'imputer exclusivement, comme le fait le CNPF, à l'alourdissement des charges fiscales et sociales cette dégradation des résultats des entreprises, poursuivent les experts de l'administration. Bien d'autres facteurs entrent en jeu : l'état des marchés, l'évolution relative des prix de production et des coûts d'approvisionnement, l'évolution de la productivité globale, les charges financières, mais il n'est pas douteux que la hausse continue des prélèvements obligatoires joue aussi un grand rôle. S'il n'est pas juste de l'ériger en alibi – le coût horaire du travail dans l'industrie reste plus faible en France qu'en Allemagne fédérale (– 10 %)[458], aux États-Unis (– 31 %) et dans la plupart des pays de l'OCDE, à l'exception de l'Italie, de la Grande-Bretagne, de l'Irlande et du Japon – , il convient néanmoins de stopper leur progression et, si possible, de les réduire. Le président du CNPF ne demande pas autre chose. Il obtient d'ailleurs gain de cause bien avant que les six sages de la « commission mixte » n'aient déposé leurs conclusions.

L'armistice du 16 avril

Tout au long du printemps 1982, le « patron des patrons » harcèle les excellences roses. Du perron de Matignon à celui de l'Élysée, il tient consciencieusement son rôle de Cassandre de la libre entreprise. Le 12 mars, après une entrevue avec Pierre Mauroy, il se déclare « un peu déçu », en dépit de neuf mesures gouvernementales en faveur du bâtiment. Le 22, un nouvel entretien avec le Premier ministre dont il ne sort qu'avec des promesses et un nouveau rendez-vous, fixé au 16 avril, le laisse « surpris, déçu et inquiet ». Le 28, il adjure le pouvoir d'observer « une pause de survie » de douze à dix-huit mois, dans la croissance des charges. Le président du CNPF prêche-t-il dans le désert ? Jacques Delors, ministre de l'Économie et des Finances, signale qu'en ce qui le concerne il le reçoit

5 sur 5 : « Les charges des entreprises ne doivent plus augmenter », proclame-t-il à TF1. Le 8 avril, Yvon Gattaz est longuement reçu à l'Élysée pour la quatrième fois en trois mois. Il en sort avec la conviction d'avoir été entendu.

Le 16 avril, enfin, se tient à Matignon la « journée de travail gouvernement-CNPF » promise le 22 mars. Cette date est à marquer d'une pierre blanche dans l'histoire du septennat. Ce jour-là s'amorce, en effet, le tournant de la rigueur. Un coup d'arrêt est donné à l'augmentation des charges. Le gouvernement s'engage à réduire la taxe professionnelle de 11 milliards en deux ans (5 en 1982 et 6 en 1983), à geler les cotisations des entreprises à la Sécurité sociale – mais pas à l'UNEDIC – jusqu'en juillet 1983 (ce qui équivaut à un allégement de 5 milliards), à budgétiser l'allocation aux handicapés adultes (5 milliards d'allégements également)[459]. Il s'engage par ailleurs à laisser aux partenaires sociaux le soin de négocier la réduction de la durée du travail et ses modalités. *Exit* les 35 heures pour tous, avant la fin du septennat. Une enveloppe de 1 milliard de francs de prêts à 6 % est allouée de surcroît aux PME. En contrepartie, le CNPF promet d'exhorter les chefs d'entreprise à investir, à partager le travail entre les salariés, à multiplier les contrats de solidarité et les actions en faveur de la formation professionnelle.

Dans sa stratégie d'usure et d'infléchissement, le Patronat vient de remporter un important succès : avant même que la commission mixte ne soit constituée, les pouvoirs publics reconnaissent le bien-fondé des revendications patronales sur les charges, même s'ils contestent son évaluation de leur montant. Dans *l'Humanité,* André Lajoinie stigmatise « les cadeaux faits au patronat ». Lionel Jospin et Jean Poperen déplorent, pour leur part, non les concessions faites, mais « l'absence de contreparties ». Yvon Gattaz trouve « insuffisantes » les mesures gouvernementales, mais admet « qu'elles vont dans le bon sens »… De ce bras de fer entre le gouvernement et le Patronat, l'opinion publique retient :

1. que les charges imposées aux entreprises sont excessives et qu'elles affectent leur compétitivité – soit, pour l'essentiel, la thèse patronale[460] ;

2. que le gouvernement s'est engagé à ne pas les alourdir davantage ; désormais, toute augmentation des charges sera perçue non seulement comme inopportune, mais comme déloyale : manquement à la parole donnée, pour cause d'incurie, de mauvaise foi, ou d'arrière-pensée politique.

Ce succès, le CNPF ne le doit ni à sa virtuosité manipulatrice ni à la pusillanimité du gouvernement « capitulant en rase campagne » devant les

injonctions patronales, comme l'en accuse le PCF, mais à la solidité relative de son dossier. D'avril 1982 date la prise de conscience, chez la majorité des dirigeants socialistes, du piètre état des entreprises françaises, et de la nécessité de favoriser la reconstitution de leurs marges comme condition de la relance de l'investissement. D'autant que la reprise mondiale n'est pas au rendez-vous… Sur d'autres dossiers – les lois Auroux, le « lissage » des seuils sociaux, la « déréglementation » en général – , le patronat n'obtiendra pas de succès comparable.

L'offensive des « compensations »

Ce tournant de la rigueur du gouvernement Mauroy, amorcé le 16 avril, est confirmé le 12 juin 1982. Jacques Delors choisit le congrès du CJD de Deauville – auquel assiste Yvon Gattaz – pour annoncer la seconde dévaluation du franc depuis le 10 mai 1981, et ses mesures d'accompagnement : le blocage, pour quatre mois, des prix et des salaires. Le ministre de l'Économie et des Finances croit le moment venu pour s'attaquer à son objectif principal, évoqué dès janvier 1982 au Forum de *l'Expansion* : tordre le cou au système français de gestion des tensions sociales et des corporatismes par le recours à l'inflation et aux dévaluations. Et à cette fin promouvoir la désindexation des salaires et des prix. « Cela, nous socialistes, nous pouvons le faire », avait-il proclamé devant 600 chefs d'entreprise ébahis. Mais, évidemment, pas sans contreparties. Les lois Auroux et une juste répartition des efforts entre tous garantiront aux salariés qu'ils ne sont pas les seuls à faire les frais de l'assainissement.

Le 15 juillet 1982, au « sommet social » de Matignon, le gouvernement s'engage à tenir le cap de la désindexation : les augmentations de salaires, en 1983, « anticiperont une prévision d'inflation ralentie ». La Sécurité sociale réalisera 10 milliards d'économie en 1982. Dès le 1er novembre de cette année, les fonctionnaires cotiseront à l'assurance chômage. Le 16 septembre, la taxation de l'outil de travail au titre de l'IGF est pour l'essentiel supprimée. Deux semaines plus tard, en voyage dans la région Midi-Pyrénées, le chef de l'État reconnaît, à Figeac, que trois menaces pèsent sur les entreprises : l'alourdissement des charges, le poids des taux d'intérêt, le niveau de l'endettement financier, et parle de « moratoire des dettes »… Loin de relâcher sa pression, l'organisation patronale exploite immédiatement son avantage : le respect des promesses gouvernementales de stabilisation des charges et, en cas de transgression, l'exigence de

compensations deviennent les nouveaux axes de bataille du CNPF[461]. Au nom de cette stabilisation, Yvon Gattaz demande le report des lois Auroux à juillet 1983. Après l'entrée en vigueur du blocage des prix et des salaires, le 14 juin 1982, une bavure gouvernementale entraîne le vote de la hausse d'un point de la TVA, sans possibilité de la répercuter sur les prix. Le président du CNPF revendique immédiatement non plus le report, mais la suspension des lois Auroux.

Le déficit de l'UNEDIC – 30 milliards à l'automne 1982 – pose le problème de l'augmentation des cotisations salariales et patronales. Le 4 octobre 1982, Yvon Chotard présente un « plan d'économie » prévoyant 20 milliards de réduction des prestations versées par l'assurance chômage – alors que les cinq syndicats de salariés proposent une économie de 7 milliards – qui exclurait de l'UNEDIC 275000 chômeurs. Combinée à une nouvelle aide de l'État, cette coupe claire de 20 milliards permettrait, selon le président de la commission sociale, d'éviter une majoration des cotisations. Si ce plan est rejeté, le CNPF dénoncerait l'accord UNEDIC de 1958 et abandonnerait ses institutions aux syndicats et à l'État. Le gouvernement passe outre et augmente la cotisation patronale de 0,70 % le 28 octobre. Reçu de nouveau par François Mitterrand le 2 novembre 1982, Yvon Gattaz réclame des compensations au nom de l'accord sur les charges du 16 avril. Il évalue généreusement à 6 milliards de charge supplémentaire le coût du point de TVA et à 7 milliards celui de l'accroissement de la cotisation patronale à l'UNEDIC[462]. Bon prince, le président promet une réduction de 0,5 à 1 % des cotisations patronales aux allocations familiales. Interviewé sur France-Inter, Yvon Gattaz rend hommage « au réalisme économique du gouvernement et surtout du chef de l'État ». Ce qui n'empêche pas la délégation patronale de boycotter la négociation avec les syndicats du 8 novembre sur l'aménagement de l'assurance chômage, et de dénoncer, comme prévu, la convention UNEDIC de 1958, le 17 novembre. Le CNPF exige une refonte totale de l'UNEDIC, égalisant à terme le taux des cotisations patronales et salariales – comme si les premières étaient autre chose qu'un salaire indirect – et surtout complétant le système d'assurance chômage par un système d'assistance-solidarité nationale assumé par l'État, sur les modèles allemand et hollandais.

En novembre-décembre 1982, les relations entre le gouvernement et le patronat sont au plus bas. A l'Élysée comme à Matignon – et *a fortiori* rue de Solférino, au siège du Parti socialiste – , l'impression prévaut que « le patronat exige toujours davantage » (Poperen). Non seulement les concessions gouvernementales – nombreuses depuis le 16 avril –

n’entraînent pas, en contrepartie, un redémarrage des investissements et de l’embauche, mais elles servent de tremplin à de nouvelles exigences, dans la plus pure tradition du « toujours plus » des corporations françaises. *L’Humanité* n’est plus seule à flétrir la « surenchère patronale » et à prétendre que ce que veut M. Gattaz, c’est une « reddition sans conditions » des syndicats et du gouvernement. Dans un « texte de réflexion » adressé à François Mitterrand en avril 1983, Jean Poperen dénonce dans les organisations patronales le fer de lance de la lutte contre le changement : « Le comportement de ces organisations patronales, écrit le numéro deux du PS, a été la grève perlée de l’activité économique et la grève tout court des investissements… Le compromis souhaité par le congrès de Valence, et toujours souhaitable, ne peut être notre capitulation[463]. »

Copieusement chahuté au Forum de *l’Expansion*, le 6 janvier 1983, à l’endroit même où il avait été ovationné un an auparavant, Jacques Delors laisse libre cours à son indignation. Il reproche au président du CNPF de ne pas reconnaître le changement de politique gouvernementale survenu depuis six mois, et de feindre de voir dans les mesures prises en faveur des entreprises une série d’aides supplémentaires sans grande portée, alors qu’elles s’inscrivent dans un plan cohérent de reconstitution des marges des entreprises.

20 000 patrons à Villepinte

Dans la stratégie d’usure et d’infléchissement que déploie le CNPF, la mobilisation spectaculaire de la base patronale joue également un grand rôle. Son caractère inhabituel – il est rare que les patrons descendent dans la rue – lui assure une certaine solennité et un grand retentissement. Moment fort de cette mobilisation : les « états généraux de l’entreprise au service de la nation », le 14 décembre 1982 à Villepinte. Yvon Gattaz avait annoncé cette initiative dès son élection, juste un an auparavant. Elle ne pouvait mieux tomber. En septembre 1982, le SNPMI, syndicat patronal néo-poujadiste, avait mobilisé 6000 à 7000 petits patrons, à Paris, dans une burlesque retraite aux flambeaux. Aux élections prudhomales de décembre, il avait fait un malheur, face aux candidats communs du CNPF et de la CGPME, passant de 1,6 % des suffrages exprimés en 1979 à 14,7 % en 1982, en ne présentant des listes, de surcroît, que dans les deux tiers des conseils. La poussée du syndicat de Gérard Deuil était particulièrement forte dans le collège industrie, où elle atteint 29,9 %, et

dans les grandes régions industrielles : le SNPMI franchit la barre des 40 % dans les départements de l'Ile-de-France (43 %), du Nord-Pas-de-Calais (44 %), des Pays-de-Loire (49,07 %), en Bretagne (44 %), Auvergne (42 %), Limousin (41 %). Il dépasse le CNPF et la CGPME réunis dans le Val-de-Marne (54,43 %) et le Val-d'Oise (51,57 %), et fait presque jeu égal en Seine-Saint-Denis (49,97 %) : Même si l'on tient compte de l'importance des abstentions qui partout frôlent, et souvent dépassent, les 50 % des inscrits, il y a là, pour le patronat institutionnel, un signe inquiétant.

La stratégie de coopération conflictuelle dégage un vaste espace à la droite de l'organisation patronale. S'il veut enrayer un processus de débordement que le gouvernement a d'ailleurs fort imprudemment encouragé lors de ses premiers balbutiements, le CNPF doit montrer qu'en matière de grand-messe patronale, il ne craint personne. Aussi l'équipe de Michel Frois n'a-t-elle pas ménagé ses efforts : le 14 décembre au matin, « venus des profondeurs de la nation », 15000 chefs d'entreprise se pressent dans le parc des Expositions de Villepinte, au cœur de ce qui est encore la banlieue rouge… A 10 heures du matin ils sont rejoints par 6000 patrons du bâtiment et des travaux publics, casques de chantier sur la tête, revenant d'une manifestation de rue à Paris.

Modernité oblige, deux eidophores (écrans géants) encadrent la monumentale tribune et projettent à un public de plus en plus échauffé l'image démultipliée des orateurs. Sélectionnés au cours des « états généraux » régionaux, en novembre, ceux-ci se succèdent, à l'invitation de Michel Maury-Laribière, vice-président du CNPF, chargé de l'action territoriale. Certains pour témoigner des mille plaies qui s'abattent sur l'entreprise, tel Henri Clément, ce PDG des Presses LBM de Vierzon qui éclate en sanglots en narrant la navrante histoire de son dépôt de bilan, sous les coups conjugués des syndicats et de l'administration des Finances. D'autres, pour exalter l'excellence et les performances des entreprises françaises : exportateurs de kimonos au Japon, de palmiers en Arabie Saoudite, concasseurs de roches à Hong Kong… « Vous êtes extraordinaires », avait prévenu le film introductif de Pierre Bellemare. Les interventions de grands ténors entrecoupent ces « tranches de vie » : Yvon Gattaz, bien entendu, en ouverture le matin ; mais aussi François Dalle, PDG de L'Oréal et fondateur d'Entreprise et Progrès ; Didier Pineau-Valencienne, PDG du groupe Empain-Schneider ; Émile Véron, PDG de Majorette… Les organisateurs jouent serré : dans la ligne que s'est fixée Yvon Gattaz, les « états généraux » doivent apparaître comme une démonstration de force, sans jamais tourner au « meeting

d'amertume ». Il importe qu'ils débouchent sur des propositions concrètes adressées aux pouvoirs publics et des engagements solennels pris par les chefs d'entreprise. Aussi les huit propositions présentées au vote – électronique – des participants sont-elles savamment balancées.

Si les quatre premières reprennent les revendications classiques du CNPF – diminution des charges de 10 points en cinq ans, abrogation de l'ordonnance de 1945 sur les prix, renoncement à toute extension forcée du pouvoir syndical dans l'entreprise, abandon à l'entreprise des ressources nécessaires au financement de ses investissements – les quatre suivantes constituent autant d'engagements solennels pris par les dirigeants devant la nation. Sur le terrain de la lutte contre le chômage, et spécialement contre celui des jeunes, les patrons s'engagent à embaucher ou à accueillir pour un essai professionnel, dont les modalités peuvent être négociées très rapidement avec les pouvoirs publics, 600000 jeunes sortant de l'université et 150000 chômeurs de longue durée. Ils s'engagent en outre à embaucher massivement des salariés à temps partiel si la législation en est réformée. Au niveau social, les chefs d'entreprise présents s'engagent à développer l'expression directe des salariés, l'association de l'encadrement aux décisions, la participation des cadres au capital et aux conseils d'administration, l'effort de formation des salariés… « Jamais le patronat n'a été aussi précis dans les propositions qui pourraient servir d'éléments de négociation dans les prochains mois pour établir un véritable contrat avec les pouvoirs publics », commente Bruno Dethomas[464].

Un « va-t-en-guerre de la lutte des classes » ?

Gagnée politiquement en été 1982, la bataille des charges se poursuit encore tout au long de l'année 1983 : après la percée décisive, on occupe le terrain et on consolide les positions. Le gouvernement Mauroy ne parvenant décidément pas à stabiliser les prélèvements obligatoires – et encore moins à les réduire d'un point, comme l'a préconisé le président de la République – , il s'agit pour le CNPF « d'obtenir réparation pour les dégâts perpétrés ». « L'appétit vient en mangeant, dit-on, commente Philippe Labarde dans *le Monde*, et manifestement, celui du président du CNPF va croissant. » En été 1983, son objectif est d'obtenir une série d'aides fiscales à l'investissement. Pour appuyer sa démarche le CNPF se fait pressant et menaçant. Le 27 mai, à Nîmes, Yvon Gattaz affirme devant les patrons du Gard : « Le cri d'alarme "Les entreprises sont en péril" n'a pas été entendu par les pouvoirs publics. Après le péril, c'est aujourd'hui

le début de l'effondrement[465]. » Le 14 juin, il déclare au *Figaro*, contre toute vraisemblance : « Le fait nouveau, c'est que, depuis un mois, l'économie française pique du nez : la récession est là […], l'économie française, ce sont quelques îlots de prospérité dans un océan de difficultés et de drames[466]. »

Yvon Chotard n'est pas en reste : en cas de nouvelle augmentation de la contribution patronale à l'UNEDIC, le président de la commission sociale menace ouvertement d'appeler à la grève des cotisations. « Il y a un moment où nous ne nous contenterons plus de protester et d'obéir parce que nous sommes légalistes, déclare-t-il le 16 juin 1983. Aujourd'hui, nous pourrions n'être plus légalistes. »

Les 16 et 30 août, Yvon Gattaz est reçu de nouveau à l'Élysée. « J'avais presque convaincu François Mitterrand de la nécessité de relancer l'investissement, se souvient le président du CNPF, non sans amertume. Mais Jacques Delors l'a retourné en lui assurant que l'investissement repartait de lui-même et qu'une incitation spécifique serait désormais à contre-conjoncture[467]. » Éconduit sur l'aide à l'investissement, Yvon Gattaz revient à la charge sur la suppression de la taxe professionnelle. Selon lui, compensée par une hausse de 2 points de TVA, l'abolition de cet « impôt imbécile » constituerait, pour le Trésor, une opération blanche. « A l'Élysée, comme à Matignon, on souhaitait vivement lui donner satisfaction sur ce point, et on ne nous ménageait pas les encouragements pour trouver une solution, dit Charles-Henri Philippi, à l'époque conseiller technique au cabinet de Jacques Delors. Mais on a retourné le problème dans tous les sens : la proposition du CNPF était impraticable[468]. »

Reste la compression des salaires. Le 18 octobre 1983, au Forum de *l'Expansion,* le président du CNPF se laisse aller à une de ces incontinences verbales qui glacent d'effroi ses attachés de presse : aux 500 patrons rassemblés, il explique posément qu'il faut mettre à profit la présence de la gauche au pouvoir « pour faire baisser le pouvoir d'achat », et leur reproche sans ménagement leur pusillanimité en ce domaine… « Pour une fois [que] les syndicats se tiennent à carreau et [que] le gouvernement ne pousse pas à la hausse, s'écrie le patron des patrons, c'est le moment de réduire la charge salariale. » Au comportement timoré de bien des patrons « incapables de tenir leurs salaires », Yvon Gattaz oppose l'attitude « à bien des égards courageuse du gouvernement dans la fonction publique », qui, en dépit de la clause de sauvegarde, obtenue par les syndicats en 1982, est résolu à ne pas accorder de rattrapage du pouvoir d'achat[469]. Pour faire bonne mesure, le président du CNPF s'en prend

finalement au SMIC – ce « “salaire maximum d’inflation et de crise” dont il faudra bien un jour se débarrasser » – et il ajoute que « bien des jeunes préféreraient un salaire inférieur au SMIC plutôt que pas de job du tout[470] ».

Cette sortie met pour une fois d’accord entre eux les frères ennemis de la gauche : Edmond Maire retrouve les accents de Jean Poperen pour fustiger en Yvon Gattaz un « va-t-en-guerre de la lutte des classes » : « M. Gattaz s’est montré là odieux, s’indigne le secrétaire général de la CFDT au micro de RMC… il veut créer une atmosphère poujadiste… c’est une attitude irresponsable[471]. » De son côté René Bernasconi, président de la CGPME, est trop heureux de tailler une croupière au « patron des patrons » : « Moi, je ne me réjouis pas [du recul du pouvoir d’achat]. Son maintien est notre seule chance de retrouver un marché[472]. » Le président du CNPF répond sans se démonter : « Il n’est pas impossible qu’il y ait une perte du pouvoir d’achat en France, pendant plusieurs années. Cela s’est produit dans tous les pays modernes. C’est grave, mais c’est nécessaire[473]. »

Aide-toi, le ciel t’aidera

Lorsque les ministres socialistes attirent l’attention du « patron des patrons » sur l’importance des aides que l’État consent aux entreprises, celui-ci répond invariablement : « Allégez nos charges, et réduisez d’autant vos aides. » Cette idée a semblé un moment sourire à Laurent Fabius, alors ministre de l’Industrie et de la Recherche. « Banco ! a-t-il répondu à Yvon Gattaz, au cours d’un face-à-face télévisé. Mais dites-moi d’abord quelles aides faut-il réduire ? » Quoique réputé gaffeur, le président du CNPF s’est bien gardé d’en indiquer une seule, alors que ses services en ont dénombré plus de 150. Harcelé par son interlocuteur, il s’en est finalement tiré en proposant une commission mixte CNPF-administration sur ce problème, analogue au « groupe de travail » enquêtant sur les charges. Les travaux de cette commission tournèrent court, faute d’un accord élémentaire sur la définition de son objet. Les experts du CNPF, en effet, ont écarté du champ de l’étude les mesures de soutien à l’exportation – prêts du Trésor aux pays étrangers en contrepartie de commandes à l’industrie française, crédits à l’export, garantie du risque économique… – qui ne sont pas, selon eux, des « aides » aux entreprises mais aux « opérations d’exportations »… Écartées aussi les aides

sectorielles, car « elles vont à certaines entreprises de sept secteurs seulement, secteurs stratégiques pour l'indépendance nationale choisis par la puissance publique en fonction de ses options à long terme ».

Si l'on a bien compris, il ne s'agit pas là non plus d'aide aux entreprises, mais d'aide à l'indépendance de la nation. Elles s'élèvent tout de même à près de 9 milliards et soutiennent pour les deux tiers l'aéronautique, la construction navale et la sidérurgie. Pas plus que les aides à l'exportation, le CNPF n'est partisan de les supprimer. Il ne trouve rien à redire non plus aux incitations à la recherche. « Ces mesures sont efficaces et il est inutile – et même dangereux – de les réformer », remarque Guy Brana, président de la commission économique, le 7 juin 1984. Ainsi restrictivement définies, les aides aux entreprises sont évaluées par le CNPF, non pas à environ 134 milliards en 1982 comme l'estime l'INSEE[474], mais à 15 milliards, en tout et pour tout. Comparée aux 600 milliards de charges fiscales et sociales que versent chaque année les entreprises, souligne le CNPF, il s'agit d'une somme ridicule dont la suppression n'entraînerait aucun allégement sensible des charges. D'autant que, sur ces 15 milliards, une bonne partie est versée à bon escient.

Finalement, le CNPF propose de remplacer une série d'aides mineures par un « crédit d'impôt », imputable sur la TVA, et incitant à l'investissement industriel et commercial. Ce crédit d'impôt serait égal à un certain pourcentage de la valeur de l'investissement réalisé. Exception faite de cet aménagement mineur, il n'y a pas lieu de supprimer les « aides » en vue d'alléger les charges.

CHAPITRE XX

La bataille de la flexibilité

Des succès décisifs ayant été remportés sur le front des charges, celui-ci passe au second plan : « 1983 sera l'année de la lutte contre les contraintes introduites dans la législation au cours des "Trente Glorieuses" et aujourd'hui inadaptées, proclame Yvon Chotard à l'assemblée générale du 18 janvier. L'année de la lutte pour la flexibilité[475]. » Du point de vue patronal ce nouveau front présente un triple intérêt :

1. Comme le précédent, il est *mobilisateur et unificateur ;* tous les sondages le confirment, les chefs d'entreprise, grands et petits, aspirent à « faire tourner » davantage leurs machines et à pouvoir ajuster instantanément leurs effectifs au niveau de leurs carnets de commandes. Les lois et règlements, mais aussi les accords contractuels, édictés en période d'expansion forte, leur apparaissent comme autant d'obstacles sur cette voie.

2. Il est *réaliste :* pour un gouvernement impécunieux, il est plus facile de donner satisfaction sur les libertés que sur les charges.

3. Enfin, il est à forte « valeur ajoutée » politique et idéologique : le thème de la « flexibilité » divise la majorité gouvernementale, exacerbant les clivages entre « réalistes » et « doctrinaires ». Il enfonce un coin entre le PS et le PC, entre gouvernement et syndicats, au sein des partis et des syndicats eux-mêmes. La lutte contre les rigidités débouche enfin sur la contestation du modèle d'« économie mixte », qui les a engendrées…

Comme la bataille des charges, la bataille de la flexibilité connaît deux phases : l'une, défensive, la guérilla contre les lois Auroux (1982-1983) ; l'autre offensive, le combat pour l'allégement des contraintes (1984-1985).

La guérilla contre les lois Auroux

Dès l'automne 1981, le CNPF s'est opposé énergiquement aux projets

de loi Auroux. A la façon « latérale » d'Yvon Gattaz, c'est-à-dire non sur leurs objectifs, mais sur leurs modalités. Les chefs d'entreprise ne peuvent qu'acquiescer aux « finalités » des lois Auroux, affirme le président du CNPF : favoriser l'expression des salariés, encourager la négociation collective, améliorer le climat social… Quel patron de bonne volonté ne souscrirait à pareilles intentions ? Mais ici encore, se lamente-t-il, la méconnaissance des réalités de l'entreprise entraîne les socialistes à préconiser des moyens contradictoires avec leurs propres fins. Dans son style inimitable, le président du CNPF s'écrie, levant les bras au ciel : « Comme les médecins de Molière, ils veulent soigner l'entreprise, ils vont la saigner ! Ils veulent renforcer le dialogue social, ils parviendront à le briser ! Ils veulent l'expression des salariés et s'évertuent à la faire confisquer par les syndicats[476] ! »

Selon le CNPF, la méthode gouvernementale pèche par trois défauts :

1. Elle repose sur une vision dépassée de l'entreprise, perçue comme le face-à-face entre la direction et les syndicats, alors que ceux-ci traversent une grave crise de représentativité, et que les salariés adressent de plus en plus leurs desiderata directement à une hiérarchie formée et mandatée pour en tenir compte.

2. Elle impose par la loi, à des entreprises extraordinairement diverses, des normes générales, alors que « le progrès social ne procède que de la liberté d'expérimentation, du pragmatisme et de la diversité ».

3. Elle accroît inutilement les charges et les rigidités des entreprises, au moment précis où les unes et les autres devraient être allégées. Sur l'ampleur exacte de cet accroissement, le président du CNPF manifeste quelques hésitations : de 2 à 3 % de la masse salariale, le 9 mars 1982[477], il passe à 1 % – 13 milliards de francs – le 11 mai[478]… Les experts patronaux de la commission mixte sur les charges des entreprises l'évaluent, quant à eux, à 1,115 milliard, et l'administration à 608 millions[479].

A ces objections Jean Auroux répond :

1. Le projet de loi qui porte son nom (mais qui doit beaucoup à la plume de Martine Aubry, directeur à la Direction des relations de travail et fille de Jacques Delors) ne confère nullement aux syndicats le monopole de l'expression des salariés, comme le clame le CNPF, au mépris des textes. « Le droit d'expression ne doit pas devenir un appendice du pouvoir patronal ou du pouvoir syndical, explique Jean Auroux au Forum de *l'Expansion*, le 1er avril 1982. C'est un espace nouveau que nous voulons ouvrir, qui permettra au salarié de dire son mot, dans l'entreprise, sur les

contenus et les conditions de son travail[480]. » Le ministre du Travail se livre à un exercice élémentaire d'explication de texte à l'intention du patronat. Le projet de loi prévoit un droit *nouveau* à l'expression *directe* et *collective* des travailleurs. Directe, c'est-à-dire ne passant pas par la médiation syndicale ; collective, c'est-à-dire distincte d'un tête-à-tête entre le salarié individuel et son agent de maîtrise. Droit nouveau, c'est-à-dire irréductible aux droits existants. L'accusation de détournement d'un juste droit au profit des appareils syndicaux, martelée par le CNPF, est donc sans fondement.

2. En second lieu, la loi se borne à fixer les principes généraux du droit d'expression. Ses modalités concrètes sont arrêtées dans chaque entreprise, par la négociation entre partenaires sociaux. Ainsi conçue, la démarche législative tient compte de la diversité des situations. Elle est nécessaire, car la « méthode pragmatique » préconisée par le CNPF a montré ses limites. La vertu de l'exemple, surtout dans un contexte de crise, se heurte rapidement au paternalisme et à l'autoritarisme des patrons français, et n'obtient que des résultats modestes. Si réellement le CNPF approuve la finalité du droit d'expression, il devrait soutenir une démarche qui vise à en généraliser la pratique, sur des modes variés, à toutes les entreprises.

3. Enfin, si l'« expression des salariés » a un coût – que le CNPF gonfle d'ailleurs outrancièrement, conformément à sa déplorable habitude – , ce coût constitue le meilleur des investissements : les progrès réalisés dans l'information des salariés, la communication dans l'entreprise, l'amélioration de son climat social, se traduisent en gains de productivité et en hausse de qualité.

Cet ardent plaidoyer, cent fois rebattu d'avril à août 1982, tandis que les quatre lois Auroux font la navette entre l'Assemblée et le Sénat, ne convainc pas les locataires de l'avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie. Ne pouvant empêcher le Parlement de voter les lois de démocratisation, ils vont s'efforcer au moins d'en limiter la portée.

Face aux projets de lois Auroux, le CNPF poursuit deux objectifs :

1. D'abord, empêcher qu'ils ne favorisent l'émergence d'un contre-pouvoir salarial, en restreignant au maximum leur champ d'application : « Le droit d'expression ne saurait porter sur la marche générale de l'entreprise ou le contrôle de sa gestion, précise le document du CNPF commentant les lois Auroux à l'usage du patronat. Il n'entraîne pas une répartition nouvelle des pouvoirs au sein de l'entreprise. Invités à formuler leurs avis et suggestions, les salariés n'auront pas, pour autant, la possibilité de décider eux-mêmes[481]. » Au cours du débat parlementaire, le service d'études législatives de Michel de Mourgues s'efforce d'éradiquer

tout ce qui peut évoquer de près ou de loin le « droit de veto », inscrit dans les 110 propositions du candidat Mitterrand.

2. En second lieu, empêcher que les syndicats ne s'assurent le contrôle des groupes d'expression, et les transforment en relais de leur stratégie revendicative. Assurer à l'encadrement l'animation de ces groupes.

Sur le premier point, le CNPF obtient satisfaction dans le texte de loi. Les groupes d'expression n'ont aucun pouvoir, pas même un « pouvoir incapacitant » (droit de veto) limité[482], en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail. Sur le second, il obtient satisfaction sur le terrain. Dans les deux tiers des cas, les négociations contractuelles fixant les modalités d'organisation du droit d'expression reconnaissent aux cadres la responsabilité d'animer les groupes de base, les syndicalistes se réservant celle de leur porter la contradiction[483].

Dès lors, le CNPF considère qu'il est possible de faire prévaloir sa conception des groupes d'expression – cercles de qualité – sur celle de la CGT et de la CFDT – conseils d'atelier – , et ce d'autant mieux que les salariés eux-mêmes ne manifestent guère d'empressement à se saisir du « nouveau droit » qui leur est concédé.

La tentative de détournement

Cette nouvelle ligne de riposte est présentée par Yvon Chotard à l'assemblée générale du 18 janvier 1983. « Les lois Auroux votées, quelle sera notre stratégie ? s'interroge le président de la commission sociale. Nous ne livrerons pas une guerre de tranchées, répond-il. Notre meilleure réponse sera de poursuivre et d'intensifier une politique d'innovation sociale… Nous continuerons le mouvement amorcé en matière d'expression des salariés, qui, des "réunions d'échange" aux "cercles de qualité en passant par les ERACT[484] ou les "équipes autonomes", s'efforce, maintenant depuis près de dix ans, de donner à chaque salarié plus de responsabilité et d'initiative dans sa vie au travail… Cela, grâce à l'appui indispensable du personnel d'encadrement[485]. » Le CNPF n'oppose pas aux lois Auroux la défense du *statu quo ante.* Il ne préconise pas, même en sous-main, de les « neutraliser », en les réduisant à un rituel vide de contenu. Si de nombreux patrons, notamment de PME, s'y essayent, ce n'est pas en application de ses consignes[486]. Sa riposte s'inscrit dans le droit-fil de la stratégie de « gestion concurrentielle du progrès social » élaborée en 1977 : le bon usage des lois Auroux n'est pas

leur sabotage, comme le croit benoîtement un patronat à courte vue, mais leur « détournement ». La mobilisation collective des salariés, à l'instigation de la hiérarchie et en vue de l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, peut fort bien s'effectuer dans leur cadre.

En décembre 1983, alors que les groupes d'expression entrent dans les faits, le CNPF expose longuement les modalités de ce détournement dans une brochure intitulée : *Pour une participation active dans l'entreprise.* L'organisation patronale y rappelle ses positions traditionnelles en matière d'expression des salariés et les grandes étapes de leur popularisation : II^es^ assises nationales de Marseille en 1973, IV^es^ assises à Paris en 1977, V^es^ assises à Strasbourg en 1980[487], états généraux de Villepinte en 1982… La brochure de 1983 présente un ardent plaidoyer en faveur de la « participation active » – dite encore, assez bizarrement, « participation réfléchie » – fondée sur l'expression directe des salariés. Elle constitue un effort méritoire d'acclimatation et de vulgarisation du modèle japonais, devenu le nouveau thème de méditation du patronat branché. La compétitivité des entreprises dépend aujourd'hui de la qualité de leurs produits, expliquent les auteurs, reprenant une chaîne d'arguments que les best-sellers économiques ont, depuis, banalisée[488]… Par qualité, il faut entendre « conformité aux normes, régularité, fiabilité, service après-vente, régularité d'approvisionnement des distributeurs ». Pour atteindre ces objectifs, la multiplication des contrôles n'est pas la bonne méthode. La motivation des différents acteurs de l'entreprise à chaque stade d'élaboration du produit, de la conception à la finition, est autrement plus efficace. Car « la qualité ne se contrôle pas, elle se fabrique à chaque poste de travail ». Or, pour que les salariés perçoivent l'entreprise comme le cadre de travail où ils viennent « faire de la qualité » pour contribuer à la compétitivité, « il faut qu'ils aient le sentiment qu'ils jouent leur rôle dans cet effort et que ce rôle est apprécié ». « Chaque responsable devrait avoir à cœur de contribuer à valoriser l'énorme potentiel d'énergie, d'intelligence et de générosité qu'on trouve [dans une main-d'œuvre plus instruite et aspirant à la responsabilité], plutôt que de le laisser perdre dans l'isolement, la passivité et l'absence d'intérêt pour son travail. » Et encore : « L'expression des salariés, à tous les niveaux, doit s'intégrer à la gestion normale dont le but est de renforcer les performances des entreprises en mobilisant des individus motivés au travail et satisfaits de leur sort[489]. » Cette nouvelle forme de mobilisation et de motivation de la main-d'œuvre serait au « management moderne » ce que l'électronique est à la technologie : une révolution dont on n'a pas fini de mesurer les

conséquences.

En réalité, confronté aux lois Auroux, le CNPF adapte sa politique de gestion de la main-d'œuvre au nouveau rapport de force né, dans les années 80, du recul de la combativité salariale et de la crise du syndicalisme ouvrier : à la politique de « gestion concurrentielle du progrès social », fondée sur la prise en charge par la maîtrise des revendications individuelles des salariés – par opposition à leurs revendications collectives exprimées par les syndicats – succède la politique d'« innovations sociales », fondée sur la mobilisation collective des salariés, à l'initiative de la hiérarchie – mais en respectant l'autonomie des travailleurs – , en vue d'améliorer tout à la fois la qualité des produits, la productivité du travail et, partant, la compétitivité de l'entreprise. Comme l'ont bien vu Guy Groux et Catherine Lévy[490], la première avait pour fonction d'affaiblir le contre-pouvoir syndical ; la seconde, de renforcer l'intégration des salariés – et notamment de l'encadrement – à l'entreprise.

En 1977-1978, la combativité salariale est encore élevée ; les syndicats ouvriers sont relativement puissants, la gauche unie s'apprête à « conquérir » le pouvoir. Confronté de surcroît à la crise, le patronat comprend le parti qu'il peut tirer de l'individualisation des aspirations des salariés, portée par l'évolution des mœurs et des techniques, pour pousser les syndicats dans les cordes et rétablir un rapport de force favorable. En 1983-1984, la combativité salariale est au plus bas, les syndicats ouvriers sont groggy, la gauche désunie marche hardiment à la défaite, le patronat passe la vitesse supérieure : il promeut des pratiques de mobilisation collective des salariés, sous son égide, et pour les finalités de l'entreprise.

Pas plus que la stratégie de « gestion concurrentielle du progrès social ». la politique d'« innovation sociale » qui la prolonge ne se cantonne à l'ordre du discours. L'une et l'autre sont d'abord des pratiques, expérimentées par des chefs d'entreprise – le plus souvent organisés, on l'a vu, dans des « mouvements de pensée » – , puis théorisées et diffusées par le CNPF. La préhistoire de l'expression directe des salariés – en jargon patronal : de la « gestion participative de la main-d'œuvre » – remonte, en France, au début des années 70, avec l'expérience des « groupes d'échange » mise en œuvre par Entreprise et Progrès dans une centaine de grandes entreprises. A la même époque, l'UIMM implante dans les ateliers des ERACT dont certaines préfigurent les « cercles de qualité ».

Mais le mouvement prend réellement son essor avec le développement des « groupes de progrès » et des « groupes de qualité », appellation française des « cercles de qualité » japonais. Les premiers « groupes de

progrès » sont expérimentés chez Lesieur-Cotelle, en 1975. En 1981, il en existe environ 500, implantés dans de grandes entreprises : Citroën-Rennes, Solmer-Fos, etc. En mai 1981, se crée l'Association française pour les cercles de qualité (AFCERQ), à l'initiative des pionniers du mouvement : Hervé Sérieyx et Georges Archier, directeur des relations humaines de Lesieur. Y participent de grandes entreprises telles Citroën, Kodak, Pechiney, Thomson. Philips… Selon l'AFCERQ, on comptait 3000 cercles de qualité en 1983 et plus de 10000 en mai 1984, implantés dans 2000 établissements et regroupant 200000 salariés. Plus de 400 entreprises, employant 40 % des salariés français, adhéreraient aujourd'hui à l'AFCERQ.

De nombreuses monographies ont été publiées sur ces expériences. A l'usine sidérurgique de Solmer-Fos, étudiée par Guy Groux et Catherine Lévy, par exemple, 358 « groupes de progrès », organisant 1540 salariés, existent en 1981, ainsi que 127 « groupes Eurêka de qualité ». Un département de la communication, disposant de matériel d'impression ultra-moderne, permet d'informer luxueusement le personnel en quelques heures. Plus de 400 animateurs sont formés chaque année aux méthodes standardisées de fonctionnement des cercles de qualité. Les campagnes lancées par ces groupes et cercles, sur la sécurité du travail, la rationalisation de la production, ont été couronnées de succès, de l'aveu même des syndicats.

Flexible ? Vous avez dit flexible ?

Les craintes qu'inspiraient les lois Auroux à peine apaisées, le CNPF se lance dans la phase offensive de la bataille de la flexibilité. Cette bataille se situe, en droite ligne, dans la continuité des bagarres menées à partir de 1977 pour l'aménagement du temps de travail, les horaires souples, « annuels », « à la carte », les contrats à durée déterminée… Pour le CNFP, elle vise à améliorer la compétitivité des entreprises françaises, donc l'emploi, par une meilleure utilisation des équipements et une plus grande adéquation des effectifs aux niveaux d'activité. Par une exploitation renforcée de la main-d'œuvre et la précarisation progressive de son statut, d'après les syndicats.

Son coup d'envoi est donné, officiellement, le 16 août 1983 – après plusieurs préparations d'artillerie – à l'occasion d'une énième visite d'Yvon Gattaz à l'Élysée. Le président du CNPF demande à François Mitterrand la libéralisation du dispositif français des licenciements

économiques, qu'il qualifie, pour l'occasion, du « plus contraignant de la CEE ». « S'il est vrai que la grande majorité des licenciements économiques sont accordés[491], explique-t-il, ils le sont après de trop longs délais qui compromettent souvent la vie des entreprises. » Ainsi l'inspection du Travail a-t-elle imposé trois mois de délai à TRW-France-Jeudy qui perdait 1 million par semaine, rapporte-t-il à son auguste hôte. Plusieurs mois également aux Meubles Gautier, dont le marché s'était réduit d'un tiers, et qui finirent par déposer leur bilan… L'argumentation est réitérée pour le grand public, lors de la conférence de rentrée du CNPF en septembre 1983. « Il faut supprimer les lois qui se voulaient protectrices d'emplois mais qui se révèlent, à l'usage, destructrices d'emplois », tranche cet orfèvre de la formule.

Le CNPF demande la levée des contraintes qui empêchent le développement du travail à temps partiel, deux fois plus faible en France que dans les pays comparables, la « libération » des contrats à durée déterminée, l'assouplissement des règles du travail temporaire, l'abrogation de l'autorisation administrative de licenciement, le relèvement des seuils sociaux de 10 et 50 salariés « qui déclenchent une avalanche de cotisations et d'obligations sociales » et bloquent l'embauche de très nombreuses entreprises. « Il suffirait de "lisser" ces seuils, s'écrie le patron des patrons, pour disperser le club des 9 et celui des 49, dont même le professeur Jean-Jacques Dupeyroux reconnaît l'existence[492]. »

Avec infiniment de lassitude, l'administration répond qu'en ces matières la loi ne fait le plus souvent que généraliser des accords interprofessionnels librement négociés par le CNPF et les syndicats ouvriers en 1969 et de nouveau en 1974. Que la décision de licencier entraînant pour les pouvoirs publics et pour l'assurance chômage d'importants débours, il est légitime que l'administration en vérifie le bien-fondé. Que l'aval de l'inspecteur du Travail permet d'éviter une avalanche de recours aux prud'hommes. Destinée à tester les défenses adverses, cette première escarmouche, si elle ne produit guère de résultats, parvient au moins à nourrir une campagne de presse sur les abus, opérations de retardement et autres manœuvres dilatoires dont l'administration se rendrait coupable, par négligence, et pour contraindre certaines entreprises à revoir le volet social de leur plan de licenciement.

L'assemblée générale du 13 décembre 1983 consacre la lutte pour la défense et l'extension des libertés d'entreprendre comme axe de l'action patronale pour 1984. Hommage inconscient au vieil Orwell ? Ou volonté de gonfler les voiles du patronat du vent d'anti-étatisme qui souffle sur l'Occident depuis l'avènement des « années Reagan », et à « force 8 » sur

la France, depuis le tournant de la « rigueur » ? Les titres des enquêtes d'opinion publiées par *l'Expansion* avec l'aide des grands instituts de sondages sont révélateurs. Après « Les Français aiment l'État » (octobre 1981), « Les Français ont viré leur cuti » (octobre 1983), « Le raz de marée libéral » (février 1985), le retournement de l'opinion intervient à la fin de 1982. Ayant pris la mesure des limites de l'action étatique, une majorité croissante de Français réinvestissent leurs espoirs dans les entreprises et souhaitent que l'administration et les syndicats leur lâchent la bride[493].

« 1984 pourrait être l'année d'une grande négociation interprofessionnelle, annonce Yvon Chotard à l'assemblée générale du 13 décembre. Le CNPF propose en effet aux organisations syndicales d'engager rapidement une négociation sur la flexibilité du travail et des conditions d'emploi. Car si l'« innovation sociale » est la jambe droite de la stratégie du CNPF en matière de relations professionnelles, la politique contractuelle reste sa jambe gauche…

Les placebos du docteur Gattaz

Le 26 janvier 1984, Yvon Gattaz demande le relèvement des seuils fiscaux et sociaux de 10 à 20 salariés et de 50 à 100. « Cela permettrait une vague d'embauche dans les petites entreprises », affirme-t-il, tout en insistant pour que ce relèvement intéresse tout le territoire et non quelques zones sinistrées. Le président du CNPF réclame aussi qu'on dispense les entreprises de moins de 50 salariés d'autorisation administrative pour les licenciements économiques. L'accueil attentif réservé par l'entourage de Pierre Mauroy à ces revendications suscite une vive émotion chez les syndicalistes et au PS. Le 27 janvier, Jacques Delors doit procéder à une mise au point rassurante à propos des « informations publiées de-ci, de-là ». S'il affirme que « personne au gouvernement n'est partisan de changer les règles qui président à la représentation du personnel dans les entreprises, et au droit de licenciement », il défend en revanche la création de « zones franches » dans certaines régions sinistrées par la crise de leur mono-industrie.

Le président du CNPF revient à la charge, le 7 février 1984, avec la proposition des emplois nouveaux à contraintes allégées (ENCA). Ces emplois nouveaux sont « à contraintes allégées » parce qu'ils ne seraient temporairement pas comptabilisés dans les effectifs (ce qui supprimerait le franchissement des seuils), qu'ils bénéficieraient d'une exonération de

l'impôt assis sur les salaires (apprentissage, formation professionnelle, logement) et seraient dispensés de l'autorisation préalable de l'inspection du Travail en cas de licenciement économique. Prises pour cinq ans, ces mesures permettraient de créer 471000 emplois, dont 367000 dès la première année. Le lendemain même de cette conférence de presse, Laurent Fabius, ministre de l'Industrie, annonce la prise en charge totale sur fonds publics, en Lorraine, des cotisations sociales des employeurs pour toute création nette d'emploi dans les deux « pôles de conversion » de la région (autour de Longwy et de Pompey). Décision « très substantielle » et « fort intéressante », commente Yvon Gattaz : « J'y vois la reconnaissance que les charges sociales sont bien, comme nous l'avons toujours dit, un facteur de chômage… »

Le débat sur les propositions du CNPF occupe la scène sociale au printemps et à l'été 1984. Subissant la pression du flot montant des demandeurs d'emplois – 30000 chômeurs supplémentaires par mois – , les syndicats se battent à reculons : s'ils opposent une ferme fin de non-recevoir aux ENCA, la CFDT, FO, la CGC se déclarent prêtes à négocier des accords de « flexibilité », contre des engagements patronaux d'embauche. Leur problème est de mettre en échec l'offensive patronale contre le droit du travail, sous couvert de mesures partielles temporaires, qui ouvrirait une brèche susceptible d'être élargie, à l'occasion d'un changement de majorité par exemple, sans apparaître comme les défenseurs butés des détenteurs d'emplois garantis, insensibles au drame des sans-travail. Depuis mars 1984, le CNPF fait la grève des négociations contractuelles en protestation contre le non-respect par la loi Rigout de l'accord interprofessionnel du 26 octobre 1983 sur la formation alternée. Mais Yvon Chotard brûle d'engager la grande négociation interprofessionnelle sur la flexibilité, annoncée à l'assemblée générale de décembre 1983 comme la grande affaire de 1984. En marge de ces travaux d'approche confédéraux, les experts de tous bords passent au crible les propositions du CNPF. Dans *le Monde* du 24 mai 1984, le professeur Jean-Jacques Dupeyroux médite sur « les placebos du docteur Gattaz ». Il signale tout d'abord que les propositions patronales de « contraintes allégées » pour les nouvelles embauches – et elles seules – ne sont pas aussi anodines qu'on pourrait le croire, l'embauche annuelle intéressant non pas quelques dizaines de milliers de salariés, mais quelques millions – 3 700 000 en 1980, travail intérimaire exclu, soit 26 % de la population salariée. « C'est donc une proportion importante, de plus en plus importante, de la population salariée qui serait concernée » (ce que conteste le président du CNPF : l'allégement des contraintes ne concerne

selon lui que les emplois nouveaux *supplémentaires*). Les exonérations de taxes parafiscales préconisées par le CNPF – 4 à 5 % des salaires – semblent peu incitatives à l'embauche au distingué professeur. En ce qui concerne le « lissage » des seuils de 10 et de 50, Jean-Jacques Dupeyroux considère que son effet sur l'embauche serait également minime. Non que les effets de seuil n'existent pas : il y a bien un club des 9 et un club des 49, l'un et l'autre assez courus. Mais en cas de levée de ces seuils, dans l'état actuel de l'offre et de la demande, « les progrès des uns se réaliseraient le plus souvent aux dépens des autres ».

Si l'éminent spécialiste du droit social déplore, comme Yvon Gattaz, le verrouillage excessif, « par les ordonnances de janvier 1982, de l'accès au contrat de travail à durée déterminée et autres petits contrats », il ne pense pas que la suppression de l'autorisation administrative de licenciement présente les vertus dont la crédite le président du CNPF. Soulignant que les PME bénéficient de la part de l'administration de délais particulièrement brefs pour licencier, Jean-Jacques Dupeyroux doute qu'elles aient « réellement intérêt à substituer, à l'immunité quasi totale que leur assure l'autorisation administrative, les aléas de contentieux classiques devant les prud'hommes ». Très faiblement incitatives par elles-mêmes, les mesures proposées par le CNPF, au titre des ENCA, ont un sens en tant que « placebos », c'est-à-dire, comme on sait, remèdes à l'action uniquement psychologique ; geste levant le refus d'embaucher de patrons qui le peuvent, mais ne le veulent pas. Ou bien, elles s'inscriraient dans un projet plus vaste, et à long terme, pour la suppression du SMIC, l'allégement drastique des charges sociales, une modification radicale du droit de licenciement.

Le 3 juillet, Yvon Gattaz rend publiques les conclusions d'une « enquête en profondeur », réalisée par la société PRAGMA – qui n'allait pas manquer de défrayer rapidement les chroniques du *Canard enchaîné* – auprès de 230 chefs d'entreprise, afin de « chiffrer le nombre d'emplois supplémentaires que les ENCA pourraient susciter ». Le président du CNPF aboutit à pas moins de 471000 emplois dont plus de 360000 dès la première année. La même étude, faite par l'INSEE et par des instituts indépendants, arrive à de tout autres conclusions… Selon les modèles utilisés, les propositions du CNPF aboutiraient soit à un accroissement du chômage, soit, à terme, à des créations d'emplois très faibles.

Le 28 mai 1984 débute la négociation interprofessionnelle sur « l'adaptation des conditions d'emploi », dite « flexibilité », qui s'étirera sur sept mois, jusqu'en décembre 1984, au long de quatorze séances de discussion. On sait que cette négociation marathon débouchera *in extremis*

sur un échec, l'appareil intermédiaire des syndicats – en particulier celui de la CFDT et de FO – refusant de suivre les directions confédérales dans la ratification du protocole d'accord du 16 décembre 1984, approuvé par les représentants des centrales, à l'exception de la CGT. Par cet accord, le CNPF s'engageait à informer et à consulter les syndicats lorsque l'entreprise connaîtrait des mutations technologiques. En outre, les commissions paritaires de l'emploi pourraient négocier des mesures pour développer la formation ou faciliter la reconversion des salariés. Les confédérations CFDT, CFTC, CGC et FO acceptaient en échange de négocier avec le CNPF des mesures d'assouplissement du fonctionnement des entreprises : le protocole d'accord prévoit la révision des ordonnances de janvier 1982 sur le temps partiel, l'intérim et les contrats à durée déterminée, un réaménagement et un raccourcissement des délais prévus en cas de licenciement économique, l'annualisation des horaires, par voie d'accords de branches ou d'entreprises, une rémission des effets de seuils sociaux et fiscaux…

L'échec de cette négociation interprofessionnelle sur la flexibilité et plus encore, peut-être, ses surprenantes circonstances semblent avoir convaincu l'organisation patronale qu'il fallait attendre désormais un progrès significatif, sur ce terrain, d'un changement de majorité politique, et non d'un compromis passé avec les « partenaires sociaux ». Les syndicats l'apprirent à leurs dépens, en juin 1985, lorsque le CNPF exigea des contreparties inacceptables – la levée de l'autorisation administrative de licenciement en cas de « contrat formation-recherche d'emploi » – , exigence qui fit capoter la tentative de relance de la politique contractuelle voulue par les syndicats ouvriers et le gouvernement.

Désormais, l'échéance de mars 1986 surplombe le « théâtre social », limitant les marges de manœuvre des uns et des autres : le gouvernement ne peut pas aller davantage contre les attentes de sa base électorale. Le Patronat est comblé par le programme du RPR, puis la plate-forme RPR-UDF, qui intègrent l'essentiel de ses revendications. La loi Delebarre sur l'aménagement du temps de travail, proposée *in extremis* par le gouvernement Fabius, est dans ces conditions rejetée en bloc par le CNPF, qui s'engage à mettre en échec sur le terrain cet « ersatz de flexibilité »… L'assemblée générale de décembre 1984 dresse un bilan de victoire dans la guerre de positions…

Le président du CNPF félicite le patronat d'avoir su repousser les deux grandes tentations du début du septennat : se retirer sur l'Aventin, drapé dans sa dignité, pour assister au naufrage économique du pays ; entrer en lutte armée contre les décisions d'un gouvernement légalement élu. La

stratégie retenue – celle du « dialogue vigoureux et obstiné avec les pouvoirs publics » – comportait une double fonction de défense et de promotion des entreprises, poursuit Yvon Gattaz. Jusqu'à présent, c'est la fonction de défense qui a prévalu. Elle s'est déployée en deux temps : « Tout d'abord ce fut la défense quantitative, notre fameuse bataille contre les charges que nombre d'observateurs futés considéraient comme naïve ou simplement lassante. Ils n'avaient pas compris que le fil des charges que nous tirions de l'écheveau pouvait à la limite le vider totalement et participer, sans prétention et sans théorie, à la réhabilitation de notre libéralisme. Puis notre défense devint qualitative avec la lutte contre les contraintes […]. Bien sûr, on peut nous accuser hâtivement dans cette période de survie d'avoir privilégié la défense sur la promotion. Mais cette défense n'était pas frileuse ni attentiste, elle était stratégique[494]. »

CHAPITRE XXI

En attendant l'alternance

Le 12 juillet 1984, Laurent Fabius succède à Pierre Mauroy à Matignon, et les ministres communistes quittent le gouvernement. De la « participation sans soutien », le PCF passe au « soutien sans participation », premier pas vers l'opposition à outrance. L'Union de la gauche a vécu… La formation du gouvernement Fabius a été accueillie plutôt favorablement avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie. Certes, le CNPF n'a pas oublié les procès en fraude fiscale infligés à plusieurs patrons à l'automne 1981 et montés en épingle sur consigne de Laurent Fabius, alors ministre du Budget. Ni son rôle – nullement modérateur – dans la définition de l'impôt sur les grandes fortunes. Mais, au royaume des aveugles…

Passant en revue les premiers ministres auxquels ils viennent d'échapper – Jacques Delors, Pierre Bérégovoy, Louis Mermaz, Roland Dumas – selon un scénario consolateur mis au point dans un autre domaine par *Hara-Kiri Hebdo,* les dirigeants du mouvement patronal s'estiment relativement heureux. Au cours de son passage à l'Industrie, Laurent Fabius s'est forgé l'image d'un décideur pragmatique et efficace, plus social-démocrate que révolutionnaire. Il s'est fait le chantre de l'économie mixte, de l'esprit d'entreprise, du profit, prévenant même les PDG des grands groupes nationalisés (sauf la sidérurgie, réputée incurable) que leur gestion serait jugée sur leur capacité à rééquilibrer leurs comptes dès 1985… Ses rapports personnels avec les dirigeants patronaux sont désormais aussi bons que ceux de Jacques Delors étaient devenus exécrables… Mais surtout, la nomination de Laurent Fabius sanctionne, aux yeux du patronat, la reconnaissance politique du nouveau rapport de force institué dans le pays à la suite de la débâcle électorale de la majorité aux élections européennes de mai 1984 et de la manifestation monstre des partisans de l'« école libre » à Paris en juin.

Fortement minoritaire dans les urnes, inexistante dans la rue, travaillée de surcroît par un processus de désagrégation à évolution rapide, la « majorité » de juin 1981 ne peut qu'adopter un profil bas. L'ère des

« réformes de structure » et autres « mirobolances » est définitivement close. Y succède celle d'une « gestion en bon père de famille », en attendant, en mars 1986, la fermeture définitive de la parenthèse. Le discours d'investiture du nouveau Premier ministre semble confirmer que la gauche a son compte, et va désormais adopter une stratégie de décrispation et d'esquive, afin de n'être battue qu'aux points au prochain round électoral, et non pas knock-out… Et, de fait, le nouveau gouvernement, joignant le geste à la parole, entreprend d'apurer les contentieux accumulés au cours des derniers mois d'impotence du gouvernement Mauroy. Le nouveau ministre du Travail, Michel Delebarre, débloque l'accord sur la formation alternée des jeunes, signé par tous les partenaires sociaux, sauf la CGT, le 26 octobre 1983, et enlisé par la surenchère législative de Marcel Rigout ; de même est apuré le contentieux sur la taxe d'apprentissage, qui opposait le patronat à Jack Ralite, autre ministre communiste…

Pourtant, on ne se fait guère d'illusions, avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie. Si le pouvoir socialiste a perdu pour l'essentiel sa « capacité de nuire », il n'a pas pour autant acquis celle de « bien faire », quelle que soit la bonne volonté toute neuve de nombre de ses dirigeants. Trois ans après l'« état de grâce », ses marges de manœuvre tendent vers zéro : sa situation économique lui rend difficiles, sinon impossibles, les mesures onéreuses telles que les allégements de charges ou les incitations fiscales à l'investissement. Sa dépendance politique à l'égard des syndicats et des élus socialistes, en cette année pré-électorale, lui rend délicates des concessions « qualitatives », au coût financier nul, mais au coût symbolique exorbitant, telles les mesures instituant une vraie flexibilité du travail… S'il n'y a donc plus de « coups durs » à redouter, il n'y a pas non plus de « divine surprise » à attendre. Pas de Trafalgar, mais pas non plus d'Austerlitz…

Cette appréciation sur la relative paralysie du gouvernement, maintenant que le pays est entré dans la dernière ligne droite avant la grande échéance de mars 1986, ne signifie évidemment pas que le Patronat se cantonne désormais à un attentisme serein. L'action d'un groupe de pression comme le CNPF se conçoit dans la durée, et sait s'accommoder d'une politique des « petits pas » : en septembre 1984, par exemple, le gouvernement adopte en matière de fiscalité des entreprises un système de *carry back* – report en arrière des pertes – à la française, négocié avec l'AFEP d'Ambroise Roux, puis le CNPF. *Carry back* fiscal, et non financier, qui donne aux entreprises qui ont subi des pertes un crédit d'impôt sur l'État de cinq ans[495], et non, comme en RFA ou aux États-Unis, un

remboursement en monnaie sonnante et trébuchante des impôts sur les bénéfices payés au titre des exercices précédents. Réforme acceptée par le gouvernement, car elle ne l'oblige à aucun débours immédiat, mais instituant un *carry back* moins intéressant pour les chefs d'entreprise que celui existant dans les grands pays industrialisés. Mais, répondent ses initiateurs aux patrons déçus, l'important, au-delà des impôts futurs récupérés – 750 millions de francs pour Peugeot, en 1985 – , c'est la reconnaissance par l'administration de la légitimité du principe du *carry back.* « On a une coquille à moitié vide, mais on la remplira progressivement ; en 1985-1986, avec le gouvernement Fabius ; après 1986 et 1988, avec ses successeurs. L'important, c'est d'avoir obtenu la coquille. » C'est ce qu'avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie on appelle la « stratégie des engrenages ».

Dans la guerre d'usure qui fait rage depuis trois ans, les adversaires s'enterrent, les fronts s'immobilisent… Les échéances décisives redeviennent électorales, l'initiative retourne aux politiques, le « parti de l'entreprise » passe au second plan. Sans regret. Mais non sans inquiétude. Comment croire que tous ces « cadets de la droite », énarques comme il se doit, et hauts fonctionnaires, vont s'employer à « faire reculer l'État », tresser des couronnes aux patrons et leur faciliter la vie ? Qui ne se souvient de leur arrogance, lorsqu'ils étaient aux affaires, eux, ou leurs semblables, leurs frères ? Pour prémunir les chefs d'entreprise contre un retour de flamme technocratique, dans la foulée d'un raz de marée de droite en mars 1986, Yvon Gattaz caresse le projet d'un « Front des entreprenants », vaste coalition des classes moyennes, regroupant tous les « indépendants », « tous ceux qui risquent et qui entreprennent », professions libérales, artisans, agriculteurs, chefs d'entreprise. Organisés dans des « comités de liaison des professions indépendantes » (CLIP), ces « entreprenants » mettraient en demeure les candidats de la droite – aujourd'hui libérale, mais demain peut-être de nouveau dirigiste – de s'engager sur des mesures concrètes : libération des prix et des charges, allégement de la taxe professionnelle, suppression de l'autorisation administrative de licenciement économique, relèvement des seuils sociaux et fiscaux, etc.

Le « débarquement » manqué d'Yvon Gattaz

Cette modification du cadre d'intervention du mouvement patronal a une conséquence inattendue. La « neutralisation » du pouvoir socialiste, la

quasi-certitude de sa défaite, la préparation de l'après 1986, tout cela rend Yvon Gattaz moins nécessaire et même encombrant. Ainsi, en novembre 1984, plusieurs grands féodaux du CNPF, dirigeants de l'UIMM, des fédérations du bâtiment, des travaux publics, des industries agro-alimentaires, et quelques moindres seigneurs, sont-ils tentés d'organiser le « débarquement » du « patron des patrons », à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire de décembre.

En 1981, on s'en souvient, pour court-circuiter l'amicale des ceyraquiens inconsolables, Yvon Gattaz avait passé un pacte avec Yvon Chotard, au terme duquel le candidat élu s'engageait à désigner son concurrent malheureux comme vice-président. Vainqueur, Yvon Gattaz avait respecté cet engagement. Mais les rapports entre les deux hommes n'ont cessé de se dégrader. Yvon Chotard n'a jamais accepté qu'une fonction qui, à ses yeux, lui revenait de droit, eu égard à ses états de service, lui soit ravie par surprise, *in extremis,* par un intrus, de surcroît mal embouché. Le caractère autoritaire et ombrageux d'Yvon Gattaz ne devait pas contribuer à faire de la coopération une lune de miel des deux Yvon : dès le début, Yvon Chotard a cherché à se démarquer pour asseoir son autonomie et son pouvoir.

En 1982-1983, lorsque le président du CNPF joue à fond la carte du dialogue avec le pouvoir socialiste, le premier vice-président tient au contraire un langage musclé. En 1983-1984, il laisse entendre aux syndicats qu'il est le défenseur de la politique contractuelle, face à un Yvon Gattaz prêt à la passer par pertes et profits. Le président de Radiall, de son côté, n'hésite pas à empiéter sur le domaine de son premier vice-président social, sans beaucoup le consulter. Aux journalistes il laisse clairement entendre que la définition de la stratégie sociale lui incombe, si la négociation revient à Yvon Chotard. Le conseil exécutif n'est-il pas revenu, à son instigation, en 1983, sur la décision d'accepter une augmentation des cotisations patronales à l'UNEDIC, proposée par Yvon Chotard ? Pour ce chef d'entreprise, la maison CNPF n'a qu'un patron, et les vice-présidents, nommés par lui, sont à son service. Or les statuts remaniés du CNPF stipulent que, si le président est élu pour cinq ans, les vice-présidents qu'il désigne sont nommés pour trois ans, et doivent donc être renouvelés à mi-mandat. Façon judicieuse de codifier la subordination des seconds au premier…

En décembre 1984, le mandat d'Yvon Chotard vient donc à expiration. Il appartient à Yvon Gattaz de le renouveler ou non. En principe, la question ne se pose pas : les deux hommes ne sont-ils pas liés par un pacte ? « Nous l'étions, laisse entendre le président de Radiall au petit

monde du 31, avenue Pierre-I^er^-de-Serbie. Car ce pacte courait sur trois ans, non sur cinq… » En avançant cette interprétation restrictive, Yvon Gattaz fait savoir qu'en ce qui le concerne il se considère comme délié. Le président du CNPF a-t-il l'intention de se débarrasser de son premier vice-président, comme il l'a fait brutalement de Robert Pelletier, directeur général des services économiques, et de Jean Neidinger, délégué national de la commission sociale (opportunément parvenu à l'âge de la retraite), afin de placer des hommes à lui à la tête de l'appareil, dans la perspective d'un second mandat, en décembre 1986 ? Souhaite-t-il simplement « mettre en condition » Yvon Chotard, pour lui faire accepter la création d'une quatrième grande commission du CNPF – la commission de l'entreprise, dévolue à Pierre Bellon, PDG de la Sodexho – dont le président de la commission sociale ne veut pas entendre parler ?

Toujours est-il qu'en septembre 1984 la hache de guerre est déterrée, quasi publiquement, entre les deux Yvon. Pour que nul ne l'ignore, le premier vice-président boycotte ostensiblement la conférence de presse de rentrée du CNPF. Tandis qu'Yvon Gattaz et Guy Brana dévident, devant 150 journalistes, la longue litanie des griefs patronaux, le PDG des Éditions France-Empire s'adonne à la lecture attentive de la presse, calé dans sa Citroën CX gris métallisé, à la porte du 31, avenue Pierre-I^er^-de-Serbie. Ulcéré par ce qui lui apparaît comme un manquement formel à la parole donnée, doublé d'une tentative de chantage, Yvon Chotard en appelle aux grands barons du mouvement patronal, les dirigeants des cinq ou six grandes fédérations qui tiennent les cordons de la bourse. Ceux-ci sautent sur l'occasion qui leur est ainsi donnée de remettre à sa place le roitelet qui aspire à devenir monarque. Le président du CNPF est mis en demeure de renouveler le mandat d'Yvon Chotard, lors de l'assemblée générale de décembre 1984, sous peine de graves désagréments. Yvon Gattaz proteste que telle a bien toujours été son intention, et que les bruits contraires, complaisamment colportés par une certaine presse, sont sans fondement. La manœuvre d'intimidation tentée par le président du CNPF lui revient en pleine face, selon l'antique principe du « boomerang »…

C'est alors qu'à l'instigation des Fédérations du bâtiment et des travaux publics, soutenues par l'UIMM, s'enclenche une offensive visant à déposer Yvon Gattaz, en tout état de cause, à l'assemblée générale de décembre. Mais sur ce terrain, l'UIMM et le BTP ne sont pas suivis. Le CNPF n'est pas le PSU. Il ne donne en spectacle ni ses débats de fond ni ses conflits de personnes. L'éminente dignité du Patronat ne peut souffrir le scandale d'un président défenestré en plein mandat. Mais Yvon Gattaz a senti passer le vent du boulet. Le 4 novembre 1984, rompant avec

l'apolitisme sourcilleux qu'il s'était imposé depuis son élection, il approuve chaleureusement le programme économique du RPR, publié la veille – programme abandonné au demeurant quelques semaines plus tard, à la suite des commentaires assassins de Raymond Barre et du chiffrage des experts du PS – , et se prononce pour la dénationalisation des entreprises publiques, s'attirant les protestations de leurs PDG et un rappel à l'ordre du ministre de l'Économie et des Finances.

La « guerre des deux Yvon » se poursuit, dans l'ombre, jusqu'à la spectaculaire démission du premier vice-président, au conseil exécutif, le 17 mars 1986, au lendemain même de la victoire de l'opposition aux élections législatives[496].

Le duel Gattaz-Chotard est-il réductible au choc de deux ambitions ? Ou bien renvoie-t-il à des divergences de fond, comme semble l'indiquer l'engagement de certaines fédérations dans la bataille ? A cet égard, les points de clivage ne manquent pas entre les deux Yvon. Le premier d'entre eux aurait trait à la stratégie sociale. A cet égard, officiellement, les deux hommes sont d'accord pour « avancer sur deux jambes » – en combinant la politique contractuelle et la politique d'« innovations sociales ». Mais Yvon Gattaz aurait plutôt tendance à boitiller, et serait même enclin à sauter à cloche-pied… En clair, Yvon Chotard resterait le champion de la grande politique contractuelle, pratiquée depuis 1968, en raison de ses vertus pédagogiques vis-à-vis des salariés, de sa capacité à dégager un espace au développement d'un syndicalisme réformiste, autour de l'axe FO, CGC, CFTC, désormais rejoint par la CFDT, confinant la CGT dans son isolement, de son aptitude, enfin, à refouler l'intervention de l'État. A quoi les commentateurs mesquins, mais pénétrants, ajoutent qu'un gel de la politique contractuelle réduirait fortement l'utilité sociale des appareils patronaux et poserait le douloureux problème de leur pérennité.

Yvon Gattaz, à l'inverse, sans être hostile par principe à la politique conventionnelle, ne serait pas disposé en pratique à en payer le prix. Convaincu que l'économie française souffre d'un excès de réglementation, il serait en réalité partisan de déréglementer, plus que de substituer aux règlements législatifs des règlements contractuels. Persuadé du caractère durable – sinon irréversible – de la crise de représentativité du syndicalisme français, en même temps que de la « nouvelle maturité économique » des salariés, il recommanderait une attitude particulièrement ferme aux représentants patronaux dans les négociations interprofessionnelles. Bref, il serait partisan de la politique contractuelle à condition que les syndicats ouvriers acceptent de négocier non plus au « donnant, donnant », mais à la baisse des avantages acquis. Faute de quoi,

il se résignerait sans effroi à une pause dans les négociations au profit, non du *statu quo*, mais de la politique patronale d'innovation sociale.

A l'encontre de ces allégations – dont il se défend comme un beau diable – , Yvon Gattaz réitère son adhésion sans réserve à la politique contractuelle, telle qu'elle fut conduite par le CNPF sous sa présidence, et donne acte à Yvon Chotard de ses qualités de rude négociateur… La formule « Les conventions collectives sont appelées à devenir de moins en moins collectives », qu'on lui a tant reprochée, signifie simplement que le lieu stratégique de la négociation se déplacerait du niveau national interprofessionnel vers les branches et les entreprises[497]… A cette « divergence » – controversée – sur la politique sociale du CNPF, s'en ajoute une autre, de taille, concernant les rapports avec l'opposition politique et la préparation de l'« après-socialisme ». Yvon Chotard et ses amis des grandes fédérations sont très liés aux partis de l'opposition, et notamment au RPR. Le président de la commission sociale entretient d'excellentes – et fort anciennes – relations avec Jacques Chirac. En 1964, lorsque le futur président du RPR, briguant un siège de député en Corrèze, cherchait à intégrer les instances régionales du Conseil économique et social, c'est Yvon Chotard, président des « Jeunes Chambres économiques et sociales », qui lui fit la courte échelle…

A l'automne 1981, lorsque la gauche et les syndicats semblaient tout-puissants, il était peut-être de bonne politique d'adopter un profil bas, pensent ces dirigeants patronaux. Mais, maintenant que la gauche désunie est dans les cordes et qu'il n'y a plus rien à craindre ni à attendre du gouvernement, un engagement plus net aux côtés de l'opposition libérale s'impose. A cette condition seulement, le Patronat pourra négocier le contenu du programme économique et social de la future majorité. N'a point part au butin celui qui s'abstient de l'assaut… Guide tout juste passable du patronat dans sa traversée du désert, Yvon Gattaz n'est pas le chef requis pour le conduire en Terre promise. Pire, son obstination à demeurer fidèle au principe d'« apolitisme » risque de compromettre la position du CNPF après la victoire de l'opposition, les nouveaux gouvernants lui faisant alors durement payer sa prudence.

Sans tenir – loin de là – la balance égale entre socialistes et libéraux, comme certains le lui reprochent un peu tendancieusement, l'attitude d'Yvon Gattaz est en effet différente. Le président du CNPF est persuadé que le Patronat n'a pas intérêt à se lier trop étroitement avec l'une ou l'autre fraction de la classe politique appelée à gouverner la France. Non qu'il les confonde, sur le mode poujadiste, dans une même réprobation. Mais l'autonomie du mouvement patronal constitue en effet désormais, à

ses yeux, une question de principe et non de circonstances : quelle que soit l'issue du scrutin du 16 mars, pense le président du CNPF, c'en est fini, en tout état de cause, des situations de non-alternance prolongée.

Nul ne sait dans quelles conditions la droite gouvernera entre 1986 et 1988. Mais même si les choses se passent au mieux, les libéraux ne demeureront pas sans discontinuer trente ans au pouvoir. C'est l'expansion, plus que le génie de ses leaders, qui a assuré la pérennité de la droite aux leviers de commande sous la V^e^ République, jusqu'à l'« accident » du 10 mai 1981, dans lequel elle porte au demeurant une lourde part de responsabilité. Le « parti de l'entreprise » ne doit pas lier son destin à telle ou telle famille politique, arriver « au pouvoir » dans ses fourgons, pour passer dans l'opposition à sa suite… « Le PS aurait sans doute fait moins de sottises, dit Yvon Gattaz, si le CNPF s'était préoccupé d'entretenir des relations normales avec lui dans les années 70, au lieu de le frapper d'ostracisme pour ses mauvaises fréquentations[498]. »

Quant à la droite politique, sa conversion au libéralisme est trop récente pour être irréversible. Ses technocrates manifestaient, il y a peu, une condescendance, voire une arrogance, vis-à-vis des patrons, auprès desquelles l'attitude des dirigeants socialistes peut passer pour déférente. S'il faut donc clairement marquer l'option libérale du Patronat, il importe néanmoins d'en préserver l'autonomie, afin qu'il puisse à l'avenir garder les chefs d'entreprise de leurs ennemis comme de leurs amis.

Le troisième point de clivage porte sur l'épineux et lancinant problème de l'organisation du pouvoir au sein du CNPF. Ancien dirigeant du patronat chrétien, fondateur et président des « Jeunes Chambres économiques et sociales », successeur de François Ceyrac à la tête de la commission sociale du CNPF depuis 1973, Yvon Chotard est, on l'a vu, un pur produit de l'appareil patronal qu'il connaît sous toutes ses coutures. Il sait à quel point les « grands féodaux » des fédérations sont jaloux de leurs prérogatives et sourcilleux quant aux empiétements du CNPF. Il ne remet pas en cause la structure fortement décentralisée et fédéraliste du mouvement patronal, et accepte la loi non écrite du gouvernement par consensus. Le CNPF ne prend position que sur les questions qui font l'unanimité de son conseil exécutif et n'intervient pas sur les problèmes qui le divisent… Enfant du sérail, il en connaît et en respecte les règles.

Yvon Gattaz, au contraire, n'est pas de la maison et n'éprouve pas pour ses us et coutumes toute la déférence qui convient. Incarnant une légitimité à ses yeux supérieure, celle de l'entrepreneur authentique et performant, il fait même preuve d'une propension inquiétante à s'adresser directement aux chefs d'entreprise, par-dessus la tête des bureaucraties patronales.

Combien de mots d'ordre a-t-il lancés du haut d'une tribune, de consignes à l'emporte-pièce, sans consultation préalable des fédérations ? Ce qu'Yvon Gattaz remet en cause, en réalité, c'est la structure organisationnelle même du CNPF, qui en fait l'appareil des appareils, une confédération de confédérations, une hydre à dix têtes. Au cours de son mandat il s'est efforcé de « rapprocher le CNPF des entreprises », d'une part en accentuant le poids des structures territoriales interprofessionnelles – en décembre 1983, le nombre de leurs représentants est passé de 75 à 115 à l'assemblée générale ; de 5 à 9 au conseil exécutif – , d'autre part, en renforçant la représentation des nouveaux grands secteurs économiques : industries électriques et électroniques, mais aussi services, distribution… Tout cela au nom d'une meilleure adéquation du CNPF au « patronat réellement existant », et au détriment du poids des grandes fédérations traditionnelles.

A travers son comportement et son discours, le dessein fondamental d'Yvon Gattaz pointe l'oreille : en finir, à terme, avec cette structure à étages qui fait des grandes fédérations les véritables centres du pouvoir au sein du mouvement patronal, permettre l'adhésion directe des entreprises au CNPF. Sans reprendre jamais explicitement à son compte le vieux projet du CJD, puis d'Entreprise et Progrès, d'un CNPF centralisé à la façon des confédérations ouvrières, Yvon Gattaz est sans conteste partisan d'un rééquilibrage des pouvoirs en faveur du centre. Dans un premier temps, on ferait le ménage au sein des fédérations, dont plusieurs sont elles-mêmes des organisations d'organisations et non des regroupements d'entreprises : 681 syndicats professionnels primaires se répartissent dans 85 fédérations. Si on parvenait à une première simplification débouchant sur l'existence d'une centaine de syndicats professionnels, regroupés dans une quarantaine de branches au maximum, ce serait autant d'écrans de levés entre le CNPF et les entreprises.

Cette volonté de conférer un centre à ces « périphéries », une tête et des vertèbres à ce corps flasque, un vrai « patron » à ce conglomérat éclate à l'occasion de la démission spectaculaire d'Yvon Chotard, le 17 mars 1986, de la présidence de la commission sociale. Refusant de réintégrer, à leur demande, Yvon Chotard et Jean-Louis Giral dans leur fonction, après leur coup d'éclat, le président du CNPF rompt avec la sacro-sainte règle de l'unanimité du conseil exécutif et fait voter une motion autorisant des décisions à la majorité.

Devant l'assemblée générale de décembre 1985, Yvon Gattaz énumère en passant les derniers succès engrangés : nouvelle atténuation de la taxe professionnelle dont 21 milliards sur 80 sont pris désormais sur le budget

de l'État, abaissement à 45 % de l'impôt sur les bénéfices réinvestis, report partiel des pertes en arrière (*carry back*)… Mais l'essentiel de son discours est consacré à l'action du CNPF après le retour des libéraux au pouvoir. Ce retour va-t-il précipiter une crise du mouvement patronal, devenu superflu avec l'avènement des libertés économiques, comme la victoire de la gauche a accéléré la crise des syndicats ouvriers ? « Les chefs d'entreprise ne tomberont pas dans le piège de n'apparaître rassemblés que lorsqu'ils sont "contre" et de se diviser dès qu'ils sont "pour" », proclame le président du CNPF. La victoire du libéralisme « ne ruinera pas leurs organisations ». Celles-ci auront non seulement à veiller au plein accomplissement du programme libéral contre toutes les nostalgies dirigistes, mais surtout elles devront « apporter aux politiques la garantie que nos entreprises feront de la liberté une pratique responsable ». Les patrons « ne rêvent pas mars 1986, comme les salariés ont rêvé mai 1981, en termes de révolution et moins encore de revanche », assure Yvon Gattaz. Ils démontreront que la déréglementation n'est pas la loi de la jungle, mais une « rénovation du droit » ; pas l'éviction des syndicats, mais un renouveau de la politique contractuelle ; pas le retour aux usines casernes du XIX^{e} siècle, mais l'affirmation de l'entreprise comme « nouvelle communauté d'objectifs et d'intérêts » entre une direction plus proche des salariés et des salariés davantage investis dans l'entreprise. « Que nos chefs d'entreprise ne laissent pas passer cette occasion historique de réaliser cette communauté avec des salariés aujourd'hui désorientés par le chômage et par le déclin syndical et qui cherchent spontanément un soutien dans leur entreprise, prévient-il. Leur déception pourrait être irréversible[499]. »

CHAPITRE XXII

Dialogues de sourds

L'action du CNPF sous la présidence d'Yvon Gattaz est diversement appréciée. Si les chefs d'entreprise des PME en sont globalement satisfaits, comme l'attestent les sondages[500], ce n'est pas le cas des interlocuteurs institutionnels du Patronat : confédérations syndicales et administration. Écoutons d'abord ce réquisitoire avant de laisser la parole à la défense.

A en croire ses « partenaires sociaux », le CNPF aurait bel et bien régressé, dans les années 80, au stade archaïque du groupe de pression économique corporatiste, dont l'avait péniblement tiré le tandem Roux-Ceyrac.

La critique cédétiste

Cette thèse de la régression est le plus finement développée par Edmond Maire. Entre le président du CNPF et le secrétaire général de la CFDT, c'est peu dire que le courant ne passe pas. A chaque intervention du premier, le second frôle l'apoplexie et n'y échappe qu'en soulageant sa bile par une explosion d'invectives.

Selon le secrétaire général de la CFDT, le CNPF-Gattaz a abdiqué toute ambition de se comporter en *syndicat de société* capable de « proposer au pays un projet à moyen terme », une stratégie dynamique de sortie de crise ; et se confine piteusement dans son rôle traditionnel de lobby, voué à la défense étriquée de sa clientèle, envers et contre tous[501].

Parti de l'entreprise ou CGPME bis ?

Le PDG de Radiall est assurément le meilleur des hommes, dit sans trop de conviction le caustique Edmond. Mais il est organiquement incapable

de se hausser au-dessus du point de vue micro-économique. Pour lui, ce qui est bon pour chaque patron, pris individuellement, est bon pour l'ensemble des chefs d'entreprise ; et « ce qui est bon pour les entreprises est bon pour la France[502] ». Dès lors, la marche à suivre est d'une simplicité biblique : plus on réduit les contraintes juridiques, contractuelles et financières qui pèsent sur les entreprises, plus se ranime la croissance, s'accroît l'investissement, recule le chômage…

L'idéologie sous-jacente à ce discours est l'archéo-libéralisme de Jean-Baptiste Say ; la foi naïve dans la « main invisible » du marché, harmonisant spontanément les myriades d'initiatives individuelles, de sorte que chacun, poursuivant égoïstement son intérêt privé, contribue néanmoins à l'intérêt général. Mythe excusable au XVIII^e siècle, et peut-être encore au XIX^e, mais certainement pas après l'expérience des années 30. Ce pourfendeur du marxisme, « idéologie du siècle passé », ricane Edmond Maire, est l'adepte d'une idéologie encore plus ancienne. Or, le théorème archéo-libéral est archifaux. Ce qui est bon pour une entreprise isolée peut être fort préjudiciable aux entreprises dans leur ensemble : réduire de 2 % par an, pendant cinq ans, les prélèvements obligatoires, tout en baissant le pouvoir d'achat des salaires, grâce à la désindexation, puisque « les syndicats se tiennent à carreau », comme l'a préconisé le CNPF en 1983, c'est peut-être très bénéfique au niveau de chaque entreprise, mais catastrophique au niveau national. Les « prélèvements obligatoires » ne sont pas en effet confisqués par l'État, mais réinjectés dans le circuit économique sous forme de redistribution de pouvoir d'achat et d'aides aux entreprises. Ils créent de la demande et des investissements, atténuant ainsi l'intensité des récessions et l'amplitude des fluctuations économiques. La baisse sensible des salaires directs et indirects aurait pour effet de contracter fortement la demande intérieure, soit 70 % des débouchés des entreprises françaises, et d'enclencher le cercle vicieux de la crise cumulative de surproduction, comme au XIX^e siècle et dans la première moitié du XX^e, lorsque les charges étaient légères et la « flexibilité » presque absolue.

Confrontés à des marchés en « peau de chagrin », les chefs d'entreprise verraient croître leur « capacité excédentaire » et leurs « sureffectifs », arrêteraient leurs investissements, « dégraisseraient » à tour de bras, provoquant une nouvelle contraction de la demande. Si les crises de 1974-1975, puis de 1982-1983 ont été en partie « amorties » et étalées dans le temps, c'est à cette action redistributive, « contra-cyclique » de l'État qu'on le doit. De même, la régression de l'État protecteur, l'amputation du

droit social, la marginalisation des syndicats, et sa conséquence, le dépérissement de la politique contractuelle, ruineraient à terme le consensus péniblement édifié au cours des années 70-80 autour de l'entreprise, ranimeraient la lutte des classes et restaureraient la « société bloquée ».

Parce qu'il n'est qu'une extrapolation abusive, au niveau macro-économique, de mesures pertinentes au niveau micro-économique, le programme du CNPF constitue un catalogue incohérent de propositions qu'aucun gouvernement ne pourrait mettre en œuvre sans grave dommage pour le pays. Sa fonction, au demeurant, n'est pas d'être appliqué tel quel, mais de servir de base à un marchandage général où l'on exige le plus pour obtenir le moins. Cette idéologie archéo-libérale qui anime le président du CNPF se donne libre cours dans les rares discours doctrinaux qu'il lui arrive de prononcer, remarque Pierre Vanlerenberghe, à l'époque membre du bureau de la CFDT. Ainsi, le 7 mars 1984, devant l'Union patronale de Picardie, dont c'est le vingt-cinquième anniversaire, ce morceau de bravoure reaganien : « Aux USA, en Grande-Bretagne, en RFA, au Japon, la "crise" née des deux chocs pétroliers est finie, s'écrie Yvon Gattaz. La reprise est là. Et cette reprise est "tirée" par les entreprises. » Selon le président du CNPF, ce brillant résultat aurait été obtenu dans tous ces pays par la même recette : désengagement de l'État, libération des entreprises. « Aux USA, le président Reagan a organisé le repli de l'État. Il a prévu de réduire les dépenses publiques de 500 milliards (mais il a fait exactement le contraire, remarque le commentateur de la CFDT, il a accru les dépenses publiques de 200 milliards de dollars entre 1981 et 1986) ; il a redonné une plus grande liberté d'action au secteur privé, en desserrant le carcan administratif, en pratiquant la *deregulation*, c'est-à-dire en supprimant un grand nombre de normes et de règlements. Il a pris un certain nombre de mesures favorables à l'investissement. Résultat : une reprise spectaculaire, saine et sans doute durable ; une inflation maîtrisée et la création de 4 millions d'emplois (en 1983)[503]. »

En Grande-Bretagne, Margaret Thatcher en a fait tout autant, sinon davantage. Mais là, le président du CNPF se garde bien de s'appesantir sur les résultats[504]. « Voilà la leçon qui s'impose à nous, conclut le patron des patrons. "L'étatisme" est une voie de garage ! Seule une économie libérée où l'initiative individuelle est reconnue, respectée et récompensée peut ramener le retour de l'expansion et de nouvelles créations d'emplois. »

Qu'est-ce que ce discours, si ce n'est de l'archéo-libéralisme, et du plus sommaire, constatent les dirigeants cédétistes. Pour eux, entre le CNPF d'Yvon Gattaz et celui de Villiers et Meunier, dans les années 50 et 60, les

éléments de continuité l'emportent sur les éléments de rupture et de renouveau qui retiennent, tout naturellement, l'attention des journalistes toujours prêts à s'intéresser au neuf… et à en surévaluer l'importance. Qu'est-ce que le CNPF des années 80, sinon, comme alors, l'antenne nationale des groupes de pression patronaux, structurés en fédérations de branche, l'association de défense des chefs d'entreprise pour la survie de tous et l'opulence des meilleurs ?

Même discours alibi, négatif et défensif, qui impute à autrui – à l'État, aux syndicats – les contre-performances des entreprises françaises, et aux entrepreneurs leurs succès. Si l'investissement stagne, si les parts de marché s'effritent, si la modernisation technologique retarde, si le chômage s'accroît, c'est la faute à la législation du travail et au niveau des charges. Si les exportations de biens manufacturés, en valeur absolue, augmentent néanmoins, c'est grâce aux chefs d'entreprise qui, en dépit de tout, « se battent et ne baissent pas les bras ». Même libéralisme de la phrase, largement schizophrénique : « Ni charges, ni aides », proclame Yvon Gattaz. Mais s'il tend à surévaluer systématiquement les premières, la « définition » fort restrictive qu'il retient des secondes[505] réduit celles-ci à presque rien…

Même les attitudes apparemment positives du CNPF ont en réalité principalement une fonction d'empêchement : ainsi, la politique contractuelle est pratiquée comme moyen de couper l'herbe sous les pieds à l'intervention réglementaire et législative de l'État. Le CNPF s'y adonne de bonne grâce et avec esprit de concession, en 1981-1982, lorsqu'il y a péril en la demeure. Puis relève sans cesse ses exigences, à mesure que le risque politique s'éloigne, jusqu'à enlisement complet des négociations, en 1985 : en janvier-février de cette année, ne somme-t-il pas le gouvernement Fabius d'instituer la « flexibilité » par la loi, après l'échec des négociations sur l'« aménagement du temps de travail », en décembre 1984 ? Mécontent de la loi Delebarre, déposée après l'échec des nouvelles négociations interprofessionnelles, dites des « congés formation-recherche d'emploi », en juin 1985, ne donne-t-il pas pour consigne à ses fédérations de la paralyser en refusant d'ouvrir les négociations de branche, indispensables à sa concrétisation[506] ? De même, la proposition des ENCA vise à ouvrir une brèche dans le droit du travail, susceptible d'être élargie, à la faveur de nouveaux rapports de forces, selon la tactique dite des « engrenages ».

Le président du CNPF, si prompt à réclamer le respect de la loi et du droit, l'exécution diligente des décisions de justice, en cas d'« entrave à la liberté du travail », du fait de piquets de grève, d'occupation d'usine, ou de

séquestration de cadres, trouve, au contraire, scandaleux de mobiliser des forces de l'ordre contre des camionneurs qui barrent les routes du 20 au 25 février 1984, bloquant dans les neiges des milliers de vacanciers. Après tout, on n'a pas envoyé les CRS contre les postiers « qui prennent en otage la totalité des Français », explique-t-il sans rire.

Mais c'est sur le terrain des relations professionnelles que le corporatisme réactionnaire du CNPF s'affirme avec le plus d'éclat : à cet égard, affirme Edmond Maire, l'attitude vis-à-vis des lois Auroux est hautement significative. Hurler à la « soviétisation », déclarer les entreprises « en péril », comme l'a fait, avec quelle violence ! le CNPF, parce que le Parlement s'apprête à voter des lois, dont l'une – celle sur l'obligation annuelle de négocier – aligne la France sur la législation nord-américaine des années 30 et dont l'autre – instituant l'expression directe des salariés – codifie des propositions d'Entreprise et Progrès et du rapport Sudreau, cela au moment même où l'on exige l'abolition de l'autorisation administrative de licenciement, le « lissage » des seuils sociaux et fiscaux, c'est exiger de la part des salariés des sacrifices unilatéraux, sans autre contrepartie que des « recommandations » aux employeurs, dont on connaît l'effet purement incantatoire. Des exhortations du même genre, en matière d'investissement, de recherche ou d'innovation sociale, n'ont été, on l'a vu, que peu suivies d'effets. C'est pratiquer une politique à courte vue, qui abuse d'un rapport de force provisoirement favorable, au risque d'explosions futures. C'est ne pas comprendre que cette fameuse cohésion de l'entreprise, que le CNPF appelle de ses vœux, est incompatible avec la « précarisation » de son personnel. La « mobilisation de la ressource humaine » ne s'obtient pas par la manipulation. Elle a un coût. Ce n'est pas un hasard si les grandes entreprises japonaises, celles qui développent les « cercles de qualité » et mènent victorieusement la bataille pour les « cinq zéros » – zéro panne, zéro délai, zéro défaut, zéro stock, zéro papier – , pratiquent simultanément l'emploi à vie, le salaire à l'ancienneté, la formation-qualification et le plan de carrière. Modernisation et compétitivité ne riment pas avec précarisation et subordination accrue, mais avec démocratisation et solidarité.

« La majorité du CNPF est malheureusement enfermée dans un combat d'avant-hier, constate le secrétaire général de la CFDT, consistant à ne voir l'amélioration de la situation de l'entreprise que liée à la détérioration de celle des salariés et notamment de leur contrat de travail. Lorsque le CNPF parle de flexibilité, il vise avant tout à rendre précaires les garanties collectives acquises par un siècle d'action syndicale[507]. » Si l'on passe outre aux boniments – dont le patronat n'a jamais été avare – pour

considérer sa véritable orientation, telle qu'elle ressort de ses revendications concrètes, on constate qu'elle tient en deux mots, conclut en substance Edmond Maire : précarisation des salariés et marginalisation des syndicats. « Alors que le pays a besoin de s'appuyer sur la capacité des salariés, de l'ouvrier au cadre, pour redresser l'industrie », déplore le secrétaire général de la CFDT, avoir pour partenaire social un interlocuteur aussi « indigent » est dramatique.

Cette régression du CNPF au stade archaïque du groupe de pression conservateur, n'a d'ailleurs rien d'étonnant ni de bien mystérieux. Elle traduit la volonté de survivre de dizaines de milliers de chefs d'entreprise gravement menacés par les effets de la « crise-mutation » et qui ne voient leur salut que dans l'abaissement des coûts salariaux, l'intensification du travail et l'aide de l'État. Cette poussée poujadiste, que traduisent également l'audience soudaine du SNPMI et le durcissement de la CGPME, constitue le symétrique de la poussée corporatiste au sein du salariat. Le CNPF change de langage parce qu'une partie de sa base change d'attitude. « La crise affecte très différemment les entreprises, en fonction de leur situation face à la concurrence, de l'état de leur technologie, de la nature de l'organisation du travail et des rapports sociaux », écrit la CFDT[508]. Elle induit, ou exacerbe, les différenciations au sein du monde patronal. Pour une poignée de champions qui ont su tirer parti de « la gigantesque mutation industrielle et technologique en cours », une petite cohorte d'avisés ou de chanceux, situés sur des « créneaux porteurs » ou faiblement concurrencés, on trouve une majorité de chefs d'entreprise sérieusement menacés, soit parce qu'ils se situent dans des secteurs en recul ou fortement attaqués par de nouveaux concurrents, soit parce que, venus aux responsabilités dans le contexte émollient des « Trente Glorieuses », ils n'ont pas su, ou pu, adapter leur gestion à l'environnement difficile des années de crise.

Les statistiques de la mortalité des entreprises – plus de 2000 par mois, en 1984 et 1985, 25 000 par an – donnent une idée de l'importance de ce.« patronat précaire », se battant le dos au mur pour la survie de son entreprise et bien souvent, par la même occasion, de son patrimoine. Or, ce sont ces chefs d'entreprise-là qui constituent les troupes les plus nombreuses et les plus actives des fédérations patronales. Se voulant leur « chef », Yvon Gattaz ne peut que leur emboîter le pas. D'où l'hiatus entre le discours du fondateur d'ETHIC, en 1975, raillant le discours récriminant, quémandeur et geignard du Patronat, et celui du président du CNPF en 1985, usant et abusant de ce discours plus qu'aucun de ses prédécesseurs.

Plaidoyer pro domo

Au CNPF on ne nie pas que le discours patronal ait changé de registre, sous la présidence d'Yvon Gattaz, mais l'on conteste vivement que ce changement de genre corresponde à une quelconque involution conservatrice du patronat, comme le suggère fortement la CFDT. Il serait la conséquence, au contraire, de l'option stratégique du CNPF face à la victoire de l'Union de la gauche : éviter toute dynamique d'affrontement, promouvoir une « stratégie du dialogue » susceptible d'infléchir, d'endiguer et si possible d'inverser le cours de la politique gouvernementale. Loin de constituer une « attitude poujadiste » de « va-t-en-guerre de la lutte des classes », une telle option, et encore plus sa gestion au jour le jour, témoignerait au contraire de l'aptitude du Patronat à conduire le changement et à produire l'avenir. L'alternative poujadiste a été illustrée par le SNPMI de Gérard Deuil, non sans succès, comme toujours impressionnants et éphémères.

La contrepartie de ce choix stratégique, c'est l'adoption d'un profil idéologique et politique bas. A partir de décembre 1981, le CNPF revendique la parole, non pas au nom d'une doctrine ou d'un « projet de société », mais de la « rationalité des entreprises » en « économie ouverte », puisque les gouvernants ont choisi d'y demeurer. A cette condition seulement, il peut espérer exercer une action pédagogique en profondeur, non seulement sur l'« élite rose », mais aussi sur les leaders d'opinion, et à travers eux sur l'ensemble des salariés. Il est inévitable, dès lors, que son « message » n'ait pas le souffle du verbe ceyraquien.

Ce que la CFDT perçoit comme « passage incohérent d'un thème prioritaire à l'autre » – en 1982-1983, les « charges » ; en 1984-1985, les « libertés »[509] – constitue, au contraire, le déploiement logique – et au demeurant efficace – d'un plan de campagne à moyen terme, choisissant ses terrains d'affrontement, et leur moment opportun, en fonction du rapport des forces. Thème des « charges » d'abord, au lendemain de l'« état de grâce », car il représente le dossier à la fois le moins politique – beaucoup moins en tout cas que celui du droit du travail – et le moins discutable en 1981-1982. Thème des « libertés » ensuite, lorsque les succès remportés sur le front des charges permettent de prendre l'offensive sur ce dossier explosif. La reconstitution des marges des entreprises, l'allégement des contraintes administratives qui pèsent sur elles ne constituent au demeurant en aucune façon, en 1981-1982, des objectifs réactionnaires ou corporatistes, objecte-t-on au CNPF.

Tout le monde s'accorde à reconnaître aujourd'hui – les dirigeants

socialistes en tête – que ce sont les entreprises qui ont supporté depuis 1973 le prix de la crise, le pouvoir d'achat réel des ménages augmentant quant à lui de 20 % entre 1974 et 1981. Les marges nettes des entreprises n'ont cessé de diminuer depuis le premier « choc pétrolier » pour atteindre le « creux historique » de 8 % en 1981 et 1982, martèle-t-on au CNPF. Avant cette plongée fatidique, elles ont oscillé pendant plusieurs années consécutives en dessous de la barre des 12 %, seuil en deçà duquel les entreprises ne peuvent renouveler le capital amorti qu'en s'endettant. Ce « creux historique » n'est pas un subterfuge du CNPF en vue de soustraire un patronat opulent à ses obligations sociales et fiscales. La conviction que « les patrons peuvent payer », le mythe du « trésor caché » n'ont plus cours qu'au PCF… Et encore. Chacun s'accorde désormais aussi à reconnaître dans cette chute des marges bénéficiaires, plutôt que dans le « sabotage économique », la cause principale de la baisse de l'investissement productif en France. Cette tendance, en effet, précède de huit ans la victoire électorale de la gauche. Elle résiste aux exhortations de François Ceyrac et de Raymond Barre, alertant les chefs d'entreprise sur le danger qu'elle fait peser aussi bien sur la compétitivité à moyen terme de l'économie française que sur la pérennité du pouvoir giscardien…

Inversement, dès que les marges des entreprises se sont un tant soit peu reconstituées et que les perspectives du marché sont devenues meilleures, l'investissement industriel s'est redressé, atteignant 10 % en 1984 et 5 % en 1985, Si l'on demeure en « économie ouverte », la nécessité de reconstituer les marges des entreprises ne saurait faire de doute. L'une après l'autre, fait-on remarquer au CNPF, les plus hautes autorités de l'État socialiste en sont d'ailleurs rapidement convenues. De même, revendiquer le droit d'utiliser plus rationnellement les équipements, d'ajuster instantanément les effectifs aux débouchés, souligne le Patronat, ce n'est pas sombrer dans le « social-sadisme » stigmatisé par l'économiste « écolo-alternatif » Alain Lipietz, avec une verve digne d'une meilleure cause[510].

Avec l'effondrement du système monétaire international, les fluctuations amples et erratiques du prix de l'énergie, l'apparition de nouveaux et redoutables compétiteurs, l'avènement d'une quatrième révolution technologique, celle de l'automation et de l'informatique, renouvelant peu à peu aussi bien l'univers des produits que des procédés de fabrication, les pays industrialisés ont quitté une ère de grande visibilité pour s'enfoncer dans un épais brouillard. L'impératif de flexibilité ne provient pas de la « volonté de puissance » des chefs d'entreprise, mais de ce que l'environnement des firmes est devenu fluctuant et imprévisible.

Dans ce nouveau contexte, est « régressif » tout ce qui renforce la rigidité des entreprises, « progressif » tout ce qui accroît leur adaptabilité.

La nécessité de redéployer l'économie française, de déplacer son centre de gravité des industries traditionnelles vers les secteurs technologiques de pointe, avec son cortège de conséquences – fermetures d'usines, licenciements massifs, crises régionales – , ne constitue pas non plus une exigence réactionnaire du patronat, mais la condition du maintien de la France dans le peloton de tête des nations industrialisées. L'argent public englouti dans l'aide à la sidérurgie, aux charbonnages, à la construction navale, sous la pression acharnée des syndicats, fait cruellement défaut à l'électronique, à l'informatique, aux biotechnologies…

Sous le discours délibérément prosaïque du CNPF confronté au flux et au reflux de la « marée rose », affirment les stratèges du Patronat, affleure toujours le « projet sociétal » élaboré dans les années 70. Le CNPF ne préconise nullement le retour à l'« État minimum » cher aux ultra-libéraux. Il ne prône pas le démantèlement – mais la réforme – de l'État-providence. Il ne revendique pas l'abolition de la Sécurité sociale et son remplacement par un système d'assurance individuelle par capitalisation. Il prétend simplement que les dépenses de protection sociale ne peuvent croître indéfiniment plus vite que le PIB, et qu'il convient en conséquence d'introduire dans le système des clauses de responsabilisation en articulant sur le système actuel d'assurance par répartition un système d'assurance complémentaire par capitalisation.

Le Patronat ne réclame pas non plus l'abrogation de l'assurance chômage – à laquelle les chefs d'entreprise contribuent pour 45 milliards de francs. Face à la hausse constante des cotisations, il exige seulement que soit financé par l'UNEDIC ce qui relève de l'assurance, et par l'État ce qui relève de la solidarité nationale : l'indemnisation des jeunes à la recherche d'un premier emploi et n'ayant en conséquence jamais cotisé à l'assurance chômage, par exemple… De même, le CNPF ne conteste pas sur le fond l'action régulatrice de l'État, mais ses abus et ses formes désuètes, survivance des périodes de pénurie générale ou de reconstruction, comme le contrôle des prix et des changes. Mais s'il revendique l'abrogation des ordonnances de 1945, il se déclare prêt à négocier en échange une refonte de la législation de la concurrence. Le CNPF approuve l'aide de l'État à l'exportation et à la recherche, les incitations à l'investissement, la protection du marché intérieur par la hausse de la TVA, la politique des « grands projets ». « Je ne nie pas du tout le rôle de médiateur, de régulateur, et même d'incitateur de l'État, dit Yvon Gattaz. Le problème c'est la tendance de l'administration à s'arroger

sans cesse davantage de pouvoir économique. Bertrand de Jouvenel a très bien montré que, dans tous les pays du monde, mais surtout en France, le pouvoir politico-administratif a toujours envié le pouvoir économique et a cherché à s'accroître à ses dépens. L'anti-étatisme des chefs d'entreprise est surtout défensif : il ne vise pas à supprimer l'État, mais à poser une limite à ses empiétements[511]. »

La paille et la poutre

Dans le domaine des relations professionnelles, assure-t-on avenue Pierre-I^er^-de-Serbie, le CNPF n'est nullement revenu à la politique de la « chaise vide » et des « portes closes » d'avant 1967. Il a médité et intégré le « modèle japonais » de mobilisation de la ressource humaine et nul n'a fait autant que lui pour le populariser. Il considère la politique contractuelle comme la procédure normale régissant les rapports entre employeurs et employés dans une économie moderne. Si cette politique est en crise, dit-on au Patronat, ce n'est pas du fait du CNPF, mais des syndicats ouvriers. Si ceux-ci perçoivent le CNPF comme un groupe de pression conservateur, voire réactionnaire, celui-ci leur retourne le compliment. Fortement politisés, pétris de préjugés idéologiques, en proie à une surenchère permanente, les syndicats français sont peu aptes à contracter en période de crise, déplore-t-on au Patronat, lorsqu'en l'absence de « grain à moudre », c'est sur la répartition des sacrifices, ou sur les « avantages à coût nul » que portent les négociations. Alors que leurs homologues allemands et nord-américains signent des conventions collectives incluant des baisses de pouvoir d'achat et des assouplissements du droit social contre des garanties d'emploi, les syndicats français sacrifient plus que jamais au principe de l'IAA[512].

Au lieu d'intégrer le fait de la crise et les adaptations qu'elle rend nécessaires, ils ne démordent pas de leur stratégie des « trente glorieuses » : « toujours plus » de salaire, de protection sociale, de pouvoir, toujours moins de travail, de mobilité, d'obligations, dussent les entreprises en crever. Symbole de ce conservatisme suicidaire : la longue bataille des confédérations contre l'instauration des horaires variables, conforme à la fois aux intérêts des entreprises et aux aspirations des salariés. Avec le retour des « vaches maigres », les syndicats ouvriers retrouvent le comportement irresponsable du « groupe de chahut » ou de la « communauté de délinquants » analysé par les sociologues américains des

années 50. Plutôt que de négocier « à la baisse », ils se complaisent dans l'immobilisme, se déchargeant sur l'État du soin de régler les problèmes, quitte à contester violemment ses solutions.

La CGT le fait au nom des principes de la lutte des classes et de son adhésion à un projet de société où la libre entreprise et l'économie de marché n'ont plus cours. Est positif tout ce qui contribue à « élever le niveau de lutte et de conscience des travailleurs », négatif ce qui conduit à l'atténuer. Face à ce syndicalisme révolutionnaire, en régression, mais toujours dominant, et susceptible de connaître un retour de flamme si le pays s'enfonce dans la crise – à 3 millions de chômeurs, la « fonction tribunitienne » du communisme politique et syndical peut trouver à s'exercer – , un pôle réformiste ne parvient pas à s'imposer, principalement en raison de l'incompatibilité d'humeur entre FO et la CFDT.

La centrale d'Edmond Maire avait vocation de promouvoir et d'affirmer un tel pôle, dit-on au CNPF. Eugène Descamps s'y est essayé, avant 1966 ; et Edmond Maire, après le tournant du « recentrage » en 1978 et la longue parenthèse de l'unité d'action avec la CGT (1966-1976). Mais l'un et l'autre ont buté sur l'hostilité de principe et le corporatisme de FO. Et sur l'équation personnelle d'Edmond Maire : « A la tête de sa centrale depuis quinze ans, cet autogestionnaire sourcilleux n'a-t-il pas éliminé avec soin et esprit de méthode tout dauphin potentiel ? Où sont passés Moreau, Chérèque, Rolant ? » susurre-t-on avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie.

L'impotence du syndicalisme français, son refus frileux de tout risque, de tout pari sur l'avenir, dit-on au CNPF, se sont illustrés dans la pantalonnade des négociations sur l'adaptation des conditions de travail, en décembre 1984. Alors qu'un protocole d'accord avait été signé le 16 décembre par les délégués de toutes les confédérations – moins la CGT – après six mois de marchandage, sous réserve d'approbation des instances dirigeantes des syndicats concernés, ces instances ont, l'une après l'autre, tiré leur épingle du jeu et désavoué leurs représentants : FO, par crainte de la réceptivité de sa base aux critiques de la CGT ; la CFDT – qui avait demandé l'ouverture de ces négociations pour relancer la politique contractuelle – par crainte de l'isolement face à la CGT et FO ; la CFTC et la CGC, puisque les grandes centrales ne signaient pas…

Face au retour assuré de la droite au pouvoir en mars 1986, les syndicats ouvriers se sont montrés ainsi incapables de rééditer la parade patronale de mai 1981 : négocier l'inévitable avec leurs partenaires sociaux pour couper l'herbe sous le pied au Parlement et au gouvernement, déployer le « bouclier contractuel », en acceptant d'en acquitter le prix. Le CNPF n'a-

t-il pas « lâché » la cinquième semaine de congés payés et la trente-neuvième heure à l'été 1981 ? Mais plutôt que de limiter ainsi les dégâts, en engageant leur responsabilité, les syndicats ont préféré dégager cette responsabilité, quitte à ce que leurs mandants subissent de plein fouet une « déréglementation » par la loi[513]. S'il y a des organisations professionnelles menacées par la dérive corporatiste et incapables de « démarche hégémonique », soutient donc en substance le CNPF, c'est du côté des syndicats ouvriers et non du Patronat qu'il faudrait les chercher.

Réponse du berger à la bergère : après tout, remarque-t-on au CNPF, ces syndicats s'enracinent dans des catégories de salariés aujourd'hui fortement menacés dans leur statut et dans leur existence même par l'évolution technologique et économique. On ne voit pas pourquoi elles échapperaient au conservatisme qu'engendre généralement ce type de situation, pourquoi elles accepteraient d'enthousiasme les coûts et les risques d'une reconversion aléatoire. L'histoire du syndicalisme ouvrier montre qu'une catégorie salariée condamnée par révolution technique vire facilement au corporatisme plus ou moins réactionnaire. N'en fut-il pas ainsi, au début du siècle, de l'« aristocratie ouvrière », claquemurée dans ses syndicats de métiers, et défendant pied à pied ses « acquis » contre la montée des « non-qualifiés » et leurs syndicats d'industrie ? Et si les syndicats d'aujourd'hui défendaient à leur tour, non les intérêts de l'ensemble des salariés, et encore moins ceux de la nation, mais les intérêts particuliers et de plus en plus rétrogrades de l'ancien « coeur » de la classe ouvrière, sidérurgistes, métallurgistes, mineurs ? Cela éclairerait à la fois leur conservatisme foncier, l'audience honorable qu'ils conservent dans certains secteurs traditionnels, et leur incapacité à embrayer sur les nouvelles couches salariées, fondement de leur « crise ».

L'os et la moelle

Ayant ainsi signalé la poutre qui obstrue l'œil des voisins, le CNPF s'explique volontiers sur les pailles qui encombrent le sien. Il est vrai que sa plate-forme revendicative se présente comme un catalogue de propositions – cinq mesures immédiates, cinq mesures pour « avant 88 », cinq réformes à long terme[514] ! – passablement lacunaire. Mais le Patronat n'est pas un parti politique. Il ne lui incombe pas d'élaborer un programme global distinct de celui des partis libéraux, et encore moins de produire une « idéologie » à prétention universelle. C'est aux partis, aux Églises ou aux « clubs » qu'il appartient d'assumer ces fonctions. Le CNPF peut et doit y

contribuer, en formulant ce qu'il pense être l'intérêt bien compris et à long terme des entreprises. Son apport spécifique se limite à son domaine d'expertise, au demeurant fort large, puisqu'il englobe la formation, la recherche, l'exercice des libertés économiques. On peut légitimement lui reprocher ses insuffisances sur ce terrain. On ne saurait lui faire grief de ne pas se comporter en *shadow cabinet* ou en « contre-gouvernement ».

Il est également vrai que son discours revêt parfois des accents poujadistes et qu'il est débité sur un ton volontiers geignard et rogue. C'est que le CNPF est un acteur social situé dans un rapport de force : il est aux prises avec des « partenaires » – les syndicats de salariés, l'administration… – qui parent également volontiers des drapeaux de l'idéologie – communisme, socialisme démocratique « idéologie du service public » – la défense de leurs intérêts spécifiques. La facture ultra-libérale, la charge anti-étatique du discours patronal tiennent en grande partie à ce qu'il ne constitue pas un « énoncé scientifique », mais l'arme d'un combat : son ambition ne consiste pas à « dire le vrai », mais à peser sur des rapports de force. Il doit, par essence, être excessif et simplificateur, s'il veut être mobilisateur. Malédiction qu'il partage au demeurant avec tous les discours militants, aussi bien celui des partis politiques que celui des confédérations ouvrières.

« Plus de flexibilité, moins de charges ! Oui, ce sont deux slogans simplistes, dit Jacques Plassard, président de REXECO et "intellectuel" du patronat, mais du type de ceux qui déplacent les montagnes. Les slogans subtils sont satisfaisants pour l'esprit, mais sans intérêt pour l'action collective[515]. » Il y a une « langue de bois », un « théâtre d'ombres », des partenaires sociaux, parfaitement ritualisés, et dont nul n'est dupe. Comme le marchandage au cœur du souk, les négociations collectives ont un cérémonial auquel chacun sacrifie consciencieusement. Une négociation réputée importante qui ne s'achèverait pas aux premières lueurs de l'aube, après un jour et une nuit d'affrontements, ponctués d'incidents de séance et de quasi-ruptures, n'autoriserait pas les « partenaires sociaux » à se rendre la tête haute, une fois l'accord conclu, devant leurs mandants. Il ne faut pas confondre le folklore de l'« économie concertée » avec la réalité des positions. Parmi les revendications traditionnelles du CNPF, il y a celles qu'il avance réellement et celles qu'il formule pour faire plaisir à une certaine base : l'abolition du monopole syndical de présentation des candidats aux élections professionnelles, par exemple, dont chacun sait qu'elle est une revendication « à fonction interne ».

Un président du CNPF, quoi qu'il en ait, ne peut désavouer une fédération de branche en pleine action – les transporteurs routiers par

exemple – , pas plus que le secrétaire général de la CGT ne peut désavouer des sidérurgistes bloquant les trains ou saccageant les commissariats. Mais il peut, en revanche, s'activer en coulisse pour hâter la solution du conflit. Ce qu'Yvon Gattaz a fait. Dans sa forme, le discours du CNPF est obligé de coller à la « sensibilité » des gros bataillons du patronat : les chefs d'entreprise patrimoniaux des PME, archéo-libéraux au niveau économique et passablement autoritaires sur le plan politique. D'où ses relents poujadisants, et l'impression de continuité qu'il donne en effet à travers les âges. Il ne peut se régler sur l'esprit des secteurs les plus modernes ou les plus dynamiques du patronat, qui sont aussi, en particulier en période de mutation, largement minoritaires et inorganisés. Mais il faut faire la part de ce qui est pure rhétorique patronale et de ce qui est orientation de fond.

A cet égard, on ne voit pas en quoi les huit propositions avancées devant 25000 patrons aux états généraux de l'entreprise à Villepinte, en décembre 1982, attesteraient une régression du CNPF à l'état de groupe de pression économique corporatiste. Au moment où elles ont été formulées, souligne-t-on avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie, elles correspondaient parfaitement au contraire au « bien commun » des entreprises dans leur ensemble, et de l'économie française[516].

CHAPITRE XXIII

Où sont passées les ailes marchantes ?

A l'appui de leur plaidoyer, les dirigeants du CNPF invoquent l'unité de vue existant désormais entre eux-mêmes et les « mouvements de pensée », réputés d'avant-garde, qui jouaient autrefois le rôle de poisson pilote du Patronat. En quoi l'idéologie et l'orientation de groupements comme Entreprise et Progrès, l'AFEP, le CJD diffèrent-elles de la nôtre ? remarquent-ils. Si nous sommes le groupe de pression obtus et conservateur que dénonce Edmond Maire, où sont les porte-parole du « patronat éclairé », et que disent-ils que nous ne disions nous-mêmes ?

Que dit, en effet, l'« aile marchante » du Patronat ? L'avènement de la gauche, en mai-juin 1981, ranime Entreprise et Progrès, entré en hibernation au milieu des années 70. Les grandes innovations sociales de la fin du septennat de Valéry Giscard d'Estaing ne portent plus la marque du « mouvement de pensée » animé par François Dalle, Antoine Riboud, Paul Appell et José Bidegain. Le mouvement pour les « cercles de qualité », par exemple, n'est pas de son fait. Non que ses adhérents n'aient pas pressenti la direction à suivre : les « groupes d'échange » ont été expérimentés très tôt dans une centaine d'entreprises affiliées, mêlant la technique du droit d'expression des salariés et celle du « groupe de progrès ». « Mais Entreprise et Progrès n'est pas allé chercher la référence japonaise, dit Paul Appell, PDG de Jeulin. Si bien qu'au niveau de l'impact, il manquait cet exotisme, et surtout cette crédibilité attachée à l'efficacité du système dans son ensemble, qui ont fait le succès de la formule élaborée par Georges Archier[517], »

Lorsque au printemps 1981 arrive François Mitterrand, les vétérans d'Entreprise et Progrès reprennent du service actif. L'association se dote d'un nouveau président – Francis Gautier, vice-président de BSN – et d'un nouveau délégué général – Jean-Claude Guibal, secrétaire général du syndicat de la construction de matériel ferroviaire – tandis que les réservistes, Paul Appell, José Bidegain, François Dalle, remontent vaillamment en ligne. Chaque automne, en septembre, le comité

directeur[518] siège en séminaire à Saint-Germain-en-Laye pour concrétiser les orientations du mouvement, redéfinies en 1982. L'organisation du grand patronat moderniste retrouve-t-elle la position d'avant-garde qu'elle occupait au lendemain de mai 1968 ?

C'est en tous les cas son ambition affirmée. A l'assemblée générale du 6 décembre 1983, Jean-Claude Guibal présente ainsi le dilemme qui se pose traditionnellement aux chefs d'entreprise. Ceux-ci peuvent se constituer en « catégorie dirigeante », c'est-à-dire « affirmer une identité collective… s'ériger en catégorie sociale consciente de ses responsabilités et qui, par sa cohésion, sa permanence, sa. confiance en soi, exerce une influence sur l'ensemble du corps social ». Ou, au contraire, ils peuvent s'adonner aux délices et aux poisons des « groupes de veto », chers à David Riesman, « dont le seul pouvoir est d'empêcher des décisions contraires à leurs intérêts[519] ». Entreprise et Progrès adjure les chefs d'entreprise de rompre avec le système des groupes de veto et de s'assumer résolument comme « catégorie dirigeante ». Cette ambition hégémonique, explicitement proclamée, se concrétise-t-elle dans une idéologie, une orientation, un « projet de société » distincts de ceux du CNPF ? Au niveau terminologique, sans aucun doute. Entreprise et Progrès s'adresse à l'aristocratie cultivée des grandes entreprises, non à la roture des PME. Mais, sur le fond, les différences sont minimes.

De Saint-Simon à Karl Popper

Sur le chapitre de la doctrine, le CNPF-Gattaz et Entreprise et Progrès communient dans le libéralisme : « Mai 1981 a mis en évidence, confie Jean-Claude Guibal, que les membres d'Entreprise et Progrès sont attachés à l'économie de marché, n'aiment pas le dirigisme ; bref, sont des libéraux et non des socialistes, même modérés, comme avait pu abusivement le laisser croire leur progressisme social et leurs diatribes contre le conservatisme du CNPF.[520] » Certes, le libéralisme d'Entreprise et Progrès, distinction oblige, est moins rustique que le credo du président de Radiall. Il s'inspire davantage de Friedrich von Hayek que des *Harmonies économiques* du regretté Frédéric Bastiat. Son texte fondateur est un démarquage de *The Open Society and Its Enemies :* l'idéal social que les patrons d'Entreprise et Progrès appellent de leurs vœux est la « société ouverte » de Karl Popper, définie, pour l'occasion, en huit points :

– Dans la « société ouverte » prévaut une conception de l'homme

comme être de raison et valeur suprême, capable d'autonomie et de responsabilité.

– Cette société renonce au confort des orthodoxies, se plie aux exigences de la démarche scientifique, accepte de se remettre en question et de se reformer sans cesse.

– Elle est régie par le *pluralisme* des opinions, des centres de pouvoir, des formes d'organisation.

– C'est une société *solidaire*, dont les membres se portent assistance.

– C'est une société *fluide*, où la mobilité verticale et horizontale est de rigueur, permettant le renouvellement des élites.

– C'est une société *marchande et capitaliste :* la révélation des préférences collectives y est assurée par l'économie de marché et leur satisfaction par la mise en concurrence des entreprises.

– C'est une société *libre-échangiste.*

– C'est enfin une société *contractuelle :* elle se construit par le dialogue (et la confrontation), c'est-à-dire par l'unification du tout par les parties, et non par la voie autoritaire de l'uniformisation des parties par le tout.

« Cette société ouverte a toujours eu des ennemis, successivement nourris des idéologies de Platon, d'Hegel et de Marx[521]. » Aujourd'hui, elle est gravement menacée par « la croissance séculaire de l'État au détriment de la société civile ». Entreprise et Progrès considère donc, comme les autres composantes du mouvement patronal, qu'il importe avant tout de refouler le dirigisme : « Il faut déréglementer, s'écrie Jean-Claude Guibal à l'assemblée générale d'Entreprise et Progrès. L'entreprise doit avoir les mains libres. L'État, d'acteur direct qu'il fut, doit désormais se considérer comme garant ou assureur des risques collectifs résultant des initiatives particulières[522]. »

Comme le CNPF, Entreprise et Progrès revendique l'allégement des charges sociales et fiscales, l'atténuation des contraintes juridiques qui pèsent sur les entreprises, « la liberté des prix et de négociation des salaires, une meilleure fluidité du marché du travail, le respect de la responsabilité stratégique des dirigeants d'entreprise ». Comme le CNPF, il exhorte les chefs d'entreprise à concurrencer victorieusement les syndicats ouvriers sur le terrain de la gestion du social, en opposant au traitement collectif des revendications des salariés « l'individualisation de la gestion des problèmes humains[523] ».

L'appréciation portée sur le syndicalisme n'est guère plus tendre que celle qui a cours avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie, « Les syndicats sont mieux faits pour rechercher le maintien ou l'extension de ce qui existe que pour

innover, déclare Jean-Claude Guibal. Or l'innovation est devenue un impératif de survie[524], » Face à la crise de l'État-providence, comment innover ? demande le délégué général.

La réponse donnée par la direction, sous forme de saisissante image, ne déparerait pas dans la bouche d'Yvon Gattaz : « Pour inventer, pensons au tireur à l'arc qui ramène sa corde d'autant plus en arrière qu'il veut projeter sa flèche plus en avant. Pour sortir du Moyen Age, la Renaissance a cherché ses références dans l'Antiquité où elle a redécouvert l'homme. Aujourd'hui, il nous faut sans doute prendre nos références non dans le monde que nous quittons, mais dans celui d'avant-hier… Nous devons, à notre tour, redécouvrir l'individu[525], »

Sur les lois Auroux, la position d'Entreprise et Progrès ne diffère pas non plus de celle du CNPF, malgré le rôle pionnier que cette association a joué, dès 1972-1973, en faveur de l'expression directe des salariés. Comme le CNPF, Entreprise et Progrès déplore la procédure législative d'attribution de ce droit qui risque, « en imposant un processus formel d'expression directe à toutes les entreprises quelle que soit leur taille, de stériliser un processus en pleine expansion ». Il recommande cependant – tout comme le CNPF – de faire face au vote de la loi, non par son sabotage, mais au contraire par une application qui lui donnerait un contenu favorable aux intérêts de l'entreprise et renforcerait l'alliance des chefs d'entreprise et de l'encadrement[526]. Entreprise et Progrès a soutenu la « bataille des charges » du CNPF en appuyant les évaluations et les revendications d'Yvon Gattaz et, spécifiquement, en diffusant à 3000 exemplaires, auprès des chefs d'entreprise et de « leaders d'opinion », une brochure intitulée *la Face cachée du bulletin de salaire.* Cette brochure recommande aux chefs d'entreprise d'informer chaque salarié (par inscription sur sa feuille de paie) :

– du total des sommes versées par l'entreprise au-delà du salaire net ;

– des différentes composantes de ce total et de leur affectation aux divers organismes bénéficiaires.

Cela, afin de bien rendre sensible aux salariés qu'« au cours de la période récente les coûts salariaux ont crû tendanciellement plus vite que le PIB[527] ».

Les contrats collectifs d'entreprise

Sur la flexibilité du travail, Entreprise et Progrès n'est pas non plus en

reste. « En 1980, une proposition avait été faite en vue de supprimer les seuils fiscaux et surtout sociaux, rappelle Paul Appell… Mais manquait une formule assez praticable pour que l'idée soit retenue. Entreprise et Progrès proposait de remplacer le nombre de salariés pour la fixation des seuils faisant obligation d'élire les délégués du personnel (10 salariés), puis les comités d'entreprise (50 salariés), *par les volumes d'heures travaillées*[528], » Non seulement Entreprise et Progrès approuve les revendications du CNPF en matière de flexibilité du travail, mais encore il apporte sa propre pierre à cette offensive sous la forme du « contrat collectif d'entreprise ». Plutôt que d'essayer de modifier de façon chirurgicale et législative le droit du travail, à la manière du CNPF, explique Jean-Claude Guibal, Entreprise et Progrès propose de le faire évoluer par la *pratique de la dérogation,* c'est-à-dire « de façon pragmatique, souple, insensible ».

Négocié et signé, dans les seules entreprises qui le souhaiteraient, par deux partenaires responsables : la direction et les représentants élus des salariés – et non les délégués syndicaux – , le contrat collectif d'entreprise permet localement, et pour une durée de trois ans, de suspendre le droit commun. « Il met en œuvre un mécanisme original d'adaptation du système juridique », écrit la brochure d'Entreprise et Progrès qui livre cette judicieuse trouvaille à la sagacité des patrons : tout en maintenant en l'état le droit existant, il propose de le faire progresser « par la voie de la *dérogation,* c'est-à-dire par la possibilité donnée aux acteurs responsables d'élaborer des règles qui leur soient propres et à l'égard desquelles l'ensemble du dispositif législatif et réglementaire deviendrait supplétif[529] ».

Selon Jean-Claude Guibal, cette idée a germé dans les cerveaux fertiles des membres de l'association, à l'examen des dispositions des lois Auroux, et plus particulièrement de la loi du 13 novembre 1982 concernant l'obligation annuelle de négocier. « Cette obligation nous paraissait un peu absurde et dangereuse, car frustrante, puisqu'elle n'était pas assortie d'une obligation d'aboutir. Mais, en la décortiquant, nous nous sommes aperçus que cette loi accordait la possibilité de négocier des *accords dérogatoires* aux dispositions réglementaires, dans deux domaines : celui des rémunérations et celui du temps de travail. L'idée du "contrat collectif d'entreprise" repose sur l'élargissement de ce champ de dérogation du droit commun, prévu par les lois Auroux, afin de pouvoir mener une négociation globale[530]. » S'il n'y a pas contrat collectif d'entreprise, le droit commun s'applique. Mais, en revanche, si les partenaires sociaux trouvent mutuellement intérêt à signer un accord, et utilisent la dérogation,

il apparaît que dans tel ou tel domaine le droit du travail est trop rigide… Aux législateurs d'en tirer la conclusion…

Entreprise et Progrès voit dans cette procédure une réponse à la rigidité introduite par le développement centralisé et uniformisant du droit du travail, plus subtile et surtout plus acceptable par les syndicats que les ENCA d'Yvon Gattaz puisqu'elle est fondée sur l'intensification des relations contractuelles. Mais les objectifs et les intentions sont les mêmes. Les syndicats ouvriers, CFDT en tête, ne s'y sont d'ailleurs pas trompés. Ils récusent la procédure dans son ensemble et, en particulier, la clause qui évince des négociations les délégués syndicaux au profit de « représentants élus du personnel »[531]. Côté patronal, le CJD, l'Institut de l'entreprise – tête chercheuse du CNPF – , l'ETHIC approuvent la proposition du « mouvement de pensée » de Francis Gautier[532].

Entreprise et Progrès a encore joué un rôle dans l'adoption d'une procédure de rachat des entreprises par l'encadrement plus incitative que celle de 1970. La loi Delors du 9 juillet 1984 sur l'initiative économique tient compte de certaines suggestions émanant du « chantier » d'Entreprise et Progrès sur les « plans de stock-options » présidé par Bernard Denoix (IBM-France). Il a également popularisé l'idée du « projet d'entreprise ». S'attaquant à la rigidité des rémunérations après son offensive contre la rigidité de l'emploi, Entreprise et Progrès s'est prononcé, en avril 1986, pour l'« individualisation des salaires », selon les résultats de l'entreprise et les performances individuelles.

Tous ces objectifs sont partagés par le CNPF… Comment s'étonner, dès lors, de l'appréciation « globalement positive » portée par les dirigeants d'Entreprise et Progrès sur Yvon Gattaz et son action à la tête du Patronat ? A leurs yeux, Yvon Gattaz présente l'avantage de n'être pas un enfant du sérail : « Il s'est formé à l'extérieur du CNPF, souligne Jean-Claude Guibal. Le discours et la pratique du mouvement qu'il a fondé en 1974 – l'ETHIC – sont fort proches de ceux d'Entreprise et Progrès. La différence essentielle réside en ce qu'ETHIC s'adresse aux moyennes entreprises – sa cible réelle, ce sont les entreprises de plusieurs centaines de salariés – alors qu'Entreprise et Progrès s'adresse à des groupes industriels de plusieurs milliers de salariés. Mais l'orientation, les préoccupations sont les mêmes[533], »

A l'actif d'Yvon Gattaz, Entreprise et Progrès compte le maintien de l'unité du mouvement patronal en dépit des forces centrifuges qui l'ont affecté au lendemain de mai 1981, la revalorisation de l'image de l'entreprise et des entrepreneurs, mais également l'ensemble de sa bataille pour l'allégement des charges et des contraintes… « Par contre, poursuit

Jean-Claude Guibal, le CNPF devrait attirer davantage l'attention des chefs d'entreprise sur leurs propres responsabilités. Ne pas les présenter implicitement comme d'irréprochables victimes du dirigisme étatique… En d'autres termes, ce n'est pas tant le discours d'Yvon Gattaz que nous mettons en cause, mais ses blancs, ses silences ; son incapacité fonctionnelle à interpeller les chefs d'entreprise pour les faire évoluer[534]. »

Le CJD

Si l'on excepte quelques déclarations fracassantes – qui relèvent davantage du culte juvénile de la différence que de l'orientation de fond – , force est de constater qu'à l'exception notable des lois Auroux – qu'il a approuvées dès le début, seul de tous les mouvements patronaux – le Centre des jeunes dirigeants, lui non plus, n'incarne pas une ligne alternative à celle du CNPF. Encore, à propos des lois Auroux, les « jeunes dirigeants » ont-ils exprimé de sérieuses réserves. Si Philippe Nocturne, PDG de Collard et Trolart, PME de chaudronnerie et chaudières à gaz de 80 salariés, alors président du CJD, déplore que le patronat « réagisse, avec excès contre des lois qui ne font qu'entériner une évolution qu'on constate dans toutes les sociétés avancées », il n'en conteste pas moins certaines dispositions : la procédure d'alerte, par exemple, qui autorise les syndicats à saisir le tribunal de commerce lorsqu'ils subodorent des difficultés, le recours aux experts, l'obligation faite à l'inspecteur du Travail de transmettre aux unions locales des syndicats le procès-verbal de carence des candidatures aux élections professionnelles…

Fidèles à la tradition, les 3000 « jeunes dirigeants » d'entreprise – en général des PME de province de 10 à 200 salariés – , organisés en 115 sections qui composent le CJD, ne s'adonnent ni à la récrimination ni à l'opposition systématiques. Les dix-huit congrès régionaux préparatoires au congrès national, réunis en juin 1983, dressent à l'actif du nouveau pouvoir, outre les lois Auroux, les lois Badinter sur la prévention des difficultés des entreprises, la politique de rigueur économique instaurée en juin 1982, la nouvelle politique sidérurgique, « certains résultats obtenus en matière de désinflation ».

Mais l'autre plateau de la balance est également chargé : il ploie sous les mêmes griefs qu'égrène inlassablement, matin et soir, le président du CNPF : accroissement des charges et des rigidités, défiance à l'égard des patrons… Au congrès de Vittel, en juin 1984, Jacques Delors, décidément abonné aux manifestations du CJD, est chaleureusement applaudi lorsqu'il

rappelle à son auditoire d'un millier de « jeunes dirigeants » que, « pour être compétitif, il ne suffit pas d'avoir moins de charges, moins de contraintes, […] il faut encore avoir la rage de produire et de vendre » ; et qu'à cet égard, « sur les marchés extérieurs, on trouve dix Allemands et dix Japonais pour un Français ». Mais en dépit de l'excellente éducation et des sentiments chrétiens de l'assistance, il est copieusement sifflé lorsqu'il affirme que la progression des charges est bloquée depuis juin 1982.

Évoquant, dans sa réponse au ministre, les performances des entreprises françaises à l'exportation, Philippe Nocturne cite Pline l'Ancien : « On ne peut admirer le vol d'un oiseau que s'il n'est pas en cage. » Le président du CJD conteste vivement les allégations de Jacques Delors sur la stabilisation des charges. « Nous sommes pour le droit à l'erreur, lance-t-il au Grand Argentier de François Mitterrand, mais il doit être utilisé avec parcimonie. » Le texte préparatoire au congrès insiste longuement sur l'« impératif de flexibilité[535] ». En juin 1985, le CJD publie un « catalogue des rigidités » et félicite ses adhérents du rôle pionnier qu'ils jouent dans l'expérimentation des contrats de flexibilité. « Nombreux sont les jeunes dirigeants qui n'hésitent pas à se placer hors la loi, écrit la revue du mouvement. Nous ne craignons pas de le proclamer, car, s'il est vrai que les mœurs précèdent la loi, en nous mettant hors la loi nous nous affirmons, là encore, acteurs du changement[536]. »

Si Philippe Guilhaume, secrétaire général du CJD, critique la proposition d'Yvon Gattaz sur les ENCA, c'est surtout son caractère de gadget qui est visé, non ses présupposés : « Il est probable effectivement que les "seuils" constituent auprès de certains dirigeants de PME un frein psychologique à l'embauche, écrit-il, et l'on peut sans doute imaginer que la suppression de ces seuils entraînerait une modification des comportements. » Mais le secrétaire général du CJD trouve « déraisonnable » les chiffrages du « patron des patrons ».

Le CJD ne semble pas gagné, toutefois, par la vague anti-étatiste, et reste, en ce domaine, fidèle à sa doctrine sociale-chrétienne : plus de marché et plus d'État. Commentant le budget 1985, Philippe Guilhaume va même jusqu'à déclarer : « Le CJD est préoccupé par l'appauvrissement prévu des dépenses civiles d'équipement de l'État : rendre l'administration plus efficace passe […] par un considérable effort de formation et d'investissement. Il faut veiller à ne pas brader l'avenir en entretenant un appareil administratif vieilli[537]. »

De même, sous un titre insolent : « Contrôle des prix : du slogan à la réalité », Olivier Bosquet reconnaît à la fois le bien-fondé de la revendication de l'abrogation des ordonnances de 1945 – que le CJD fait

sienne – et l'exagération du rôle attribué au contrôle des prix comme facteur de rigidité effectif. En réalité, non seulement 70 % des prix des produits industriels sont libérés, mais un grand nombre de marchés se passent de gré à gré, et échappent ainsi de fait à tout contrôle des prix possible. Dans des branches entières – bâtiment, travaux publics, transports… – les rabais, remises, ristournes de l'ordre de 30 à 50 % sont devenus la règle… Si bien « qu'il ne faut pas se bercer d'illusions : le retour à la liberté totale, qui finira bien par venir, ne provoquera pas dans la majorité des cas le soulagement si souvent évoqué ».

Non seulement le CJD ne formule pas une orientation alternative au CNPF, mais encore, et c'est là son échec majeur, il n'est pas parvenu à capter la nouvelle jeune « aile marchante » du patronat : ces nouveaux entrepreneurs « à l'américaine », sans morgue ni complexe, qu'Alain Minc[538] appelle les « capitalistes soixante-huitards ». Sans doute parce qu'il est resté trop marqué par sa tradition chrétienne et son style « scouts de France »… L'engouement récent pour l'entreprise, qui a porté à plus de 8000 par mois le nombre de créations, n'a guère gonflé ses voiles. Enraciné dans le petit patronat catholique de province, le CJD assume, comme il y a vingt ou trente ans, un rôle de préparation des jeunes patrons à l'exercice de leurs responsabilités, au moyen de l'échange d'expériences, de la réflexion collective et du conseil : « Quand j'avais 27 salariés, en 1965, se souvient Pierre Bellon, PDG de la Sodexho, à l'époque président du CJD à Marseille, je rencontrais dans mes réunions des patrons expérimentés comme Pierre Terrin qui dirigeait une entreprise de 1 500 salariés. On était 180 dirigeants au CJD des Bouches-du-Rhône. Notre réflexion commune m'a fait gagner beaucoup de temps[539] »

Sa capacité de contre-proposition, forte au début des années 60, lorsqu'il œuvrait en concertation avec le CNJA, la CFDT et le club Jean-Moulin, a beaucoup baissé, en raison même de sa perte de représentativité : de moins en moins de patrons ou alors de plus en plus petits, de plus en plus de cadres supérieurs et de professions libérales, parmi ces « jeunes dirigeants », le contexte de crise ne poussant pas les patrons de PME, même catholiques-sociaux, vers un progressisme de type CJD. Et le mouvement souffre lui-même de la sécession d'Entreprise et Progrès, puis de la concurrence d'ETHIC. Le 5 juin 1986, toutefois, en lever de rideau de son congrès de Nice, le CJD s'est démarqué fortement du CNPF sur la question du « lissage des seuils » en présentant son projet de « conseil d'entreprise ». « On croyait l'enfant rentré dans le rang, commente Michel Noblecourt, il est redevenu terrible, quitte à gêner également les syndicats de salariés[540]. » La politique contractuelle exigeant l'existence d'un « réel

contre-pouvoir » dans l'entreprise, déclare Guy Jeanjean, président sortant du CJD, le meilleur moyen de lever les « effets de seuil » que déplore Yvon Gattaz, c'est d'instituer dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, un conseil d'entreprise concentrant les fonctions des diverses institutions actuellement existantes : comité d'entreprise, délégués du personnel, délégués syndicaux, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Les sections syndicales seraient maintenues, mais elles perdraient leur monopole de négociation. Ces conseils d'entreprise pourraient établir des accords d'entreprise à durée déterminée, dérogatoires au droit commun.

Qu'est-ce que la « modernisation » en 1980 ?

Au CNPF, on se prévaut de ce large consensus, au sein du mouvement patronal, pour pousser l'avantage : qualifier de « régressive », « passéiste », voire « poujadiste », l'orientation du CNPF sous la présidence d'Yvon Gattaz, à la manière des syndicats, pose le problème des critères implicites de ces appréciations.

Régressive par rapport à quoi ? A la variante française du modèle de régulation keynésien – État-providence + économie concertée – , tel qu'il fonctionnait encore dans les années 70 ? Mais ce modèle est précisément en crise dans le monde entier. N'est-ce pas de vouloir le défendre et le développer coûte que coûte, alors qu'il prend eau de toute part, qui est « régressif » ? Et si le « progrès », la « modernisation » passaient justement, au contraire, par une redéfinition des rapports entre l'État et les entreprises, qui conférerait davantage d'initiatives, de libertés aux secondes, sans refouler le premier au simple rôle de gendarme que lui assignent les libéraux doctrinaires ? Qu'est-ce, en effet, qu'être « moderniste » dans les années 80 face à la « crise-mutation » des économies occidentales ? demande-t-on à l'Institut de l'entreprise, laboratoire de recherche du CNPF[541]

Au niveau micro-économique, c'est internationaliser, automatiser et « redéployer » les entreprises vers les secteurs technologiques de pointe, et vers les nouveaux marchés porteurs : Roger Martin, PDG je Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, se dégageant de la sidérurgie, avant son effondrement, puis se diversifiant dans l'informatique ; Antoine Riboud, PDG de BSN, se « redéployant » du verre plat dans l'agro-alimentaire ; Vincent Bolloré, passant du papier à cigarettes au film, sont des « modernistes ». Toutes choses qui exigent de lourds investissements, donc la reconstitution des

marges d'autofinancement des entreprises ; et une grande liberté d'action, donc l'allégement des contraintes qui les enserrent.

Au niveau social, c'est promouvoir un système de relations professionnelles capable de mobiliser les salariés au service de la qualité, de l'innovation, de la compétitivité de l'entreprise, et aussi accélérer la recomposition réformiste du syndicalisme ouvrier. Contrairement à ce que pense un certain patronat chrétien, toujours prêt à l'autoflagellation, ce n'est pas en multipliant les concessions à l'idéologie archaïque de certaines confédérations, ou à leurs revendications démagogiques, qu'on stimulera ce processus ; mais au contraire, en défendant sans concession une stratégie de modernisation fondée sur la rationalité des entreprises.

Au niveau macro-économique enfin, c'est réaménager l'« économie mixte » au profit des entreprises, en redéfinissant les missions de l'État : ce réaménagement comporte en effet un retrait sensible de l'État développeur (ou entrepreneur). Non par préjugé doctrinal, mais parce que, dans le contexte actuel d'internationalisation de l'économie et de mutation technologique, ce sont les entreprises branchées sur les marchés qui sont les plus à même de découvrir les nouveaux produits et de mettre en œuvre les nouveaux procédés de fabrication. Ce sont les entreprises qui détiennent la clé de la « sortie de crise ». De leur aptitude à investir, innover, exporter, dépend le maintien de la France dans le peloton de tête des nations industrialisées. L'État peut faire beaucoup pour aider les firmes à se moderniser, à se redéployer, s'internationaliser. Il ne peut le faire à leur place.

Ce réaménagement de l'« économie mixte », ajoute-t-on en substance au CNPF, comporte encore la réorganisation de l'État régulateur et surtout de l'État protecteur, qui a atteint ses limites financières et politiques. « La révolution libérale que déplore Edmond Maire n'est pas une exclusivité du CNPF, dit Michel Drancourt, délégué général de l'Institut de l'entreprise. Elle affecte, depuis 1978, la technocratie d'État et la droite politique – voyez la métamorphose des gaullistes ! – et, depuis 1983, la gauche socialiste elle-même. Les syndicalistes devraient méditer ce fait : il n'y a pas d'un côté le patronat, obtus comme de juste, et de l'autre les secteurs éclairés de l'élite – hauts fonctionnaires, intellectuels, "hommes d'État" – restés keynésiens. Dans les années 80, toutes les catégories dirigeantes redécouvrent le libéralisme. Parce que les techniques keynésiennes, ça ne marche plus – ou de plus en plus mal. Les élites occidentales tirent tout simplement – avec plus ou moins de retard – la conclusion de quinze ans d'impuissance croissante de l'interventionnisme d'État et d'efficacité relative des politiques d'entreprise[542]. »

A la base de cette impotence : la conjonction entre l'internationalisation de la production qui déclasse l'État-nation comme acteur efficient, la crise économique qui prive l'État-providence des ressources nécessaires à son fonctionnement, la multiplication des effets pervers dus à son expansion depuis un demi-siècle, la révolution technologique enfin, et le rôle clé qu'y joue l'innovation…

La bataille du CNPF, et de l'ensemble des groupements patronaux, contre le dirigisme, pour une pleine et entière liberté d'entreprendre et de gérer, n'est donc pas une bataille de l'« arrière », mais de l'« avant », conclut Michel Drancourt. En la livrant, ce n'est pas en « groupe de pression conservateur » qu'il se comporte, mais bien en « parti de l'entreprise », capable d'anticiper l'avenir et d'y conduire la nation…

Une modernisation peut en cacher une autre

Quand bien même on admettrait que l'action du CNPF vise à accoucher de l'avenir plutôt qu'à ressusciter le passé, à « moderniser » plutôt qu'à « restaurer », on doit garder à l'esprit qu'il y a plusieurs réponses distinctes à la crise du keynésianisme, plusieurs types de « modernisation » possibles. On peut « moderniser » sur le mode libéral, en instituant la « société duale » avec son salariat à deux ou à plusieurs vitesses, on peut moderniser aussi sur le mode social-démocrate en limitant au minimum l'aggravation des inégalités et de la marginalisation sociale.

Pour ne s'en tenir qu'à la question centrale de la « flexibilité » des entreprises, si tout le monde aujourd'hui en reconnaît la nécessité, les divergences s'affirment sur les « stratégies de flexibilisation ». La solution de facilité consiste évidemment à aligner les droits et les garanties des salariés français sur ceux des plus mal lotis de nos grands concurrents : sur les États-Unis, pour la protection sociale et les licenciements, le Japon, pour l'aménagement du temps de travail, l'Italie, pour les contrats précaires et l'ampleur du « travail au noir »… Au risque d'une dégradation des relations professionnelles, et, à terme, d'explosions sociales, qui ruineraient en quelques semaines l'effort d'une décennie. Et sans garantie aucune que ces sacrifices unilatéraux imposés aux salariés permettent réellement l'essor d'un nouveau « cycle vertueux » – compétitivité, exportation, embauche. L'accroissement de la production ne dépend pas seulement du coût relatif du travail, mais aussi et surtout de facteurs macro-économiques tels que l'adaptation de l'offre à la demande, comme s'en aperçoit le gouvernement Chirac à l'été 1986[543]. Mais on peut aussi

accroître la compétitivité et la « flexibilité » des entreprises, écrit Robert Boyer, sur « le mode offensif », en agissant au niveau des équipements, de l'organisation, de la qualification et de la motivation des salariés. *L'automatisation flexible* permet en effet, pour la première fois, de concilier croissance de la productivité et séries courtes. *La polyvalence* de la main-d'œuvre permet d'affecter un personnel hautement qualifié à des activités diverses, en fonction des variations de la demande. *Le redéploiement des interventions publiques* et de la législation du travail – formation, insertion des jeunes, préretraites… – appuie cet effort d'élévation dans la hiérarchie de la division internationale du travail.

A la « flexibilisation défensive », qui ne voit de salut que dans la baisse du pouvoir d'achat et la précarisation des salariés, poursuit Robert Boyer, s'oppose une « flexibilisation offensive » qui vise la compétitivité par la généralisation d'équipements flexibles, la recherche de la polyvalence et l'élargissement des responsabilités des salariés[544]. Dans cette optique, la défense syndicale des avantages acquis prend un sens progressiste et non étroitement corporatiste. En s'opposant à toute régression du pouvoir d'achat et des droits des salariés – mais non à leur aménagement – elle contraint les chefs d'entreprise à opter pour une stratégie de flexibilisation offensive plutôt que défensive comme les y pousserait leur pente naturelle[545]. Cette stratégie de « flexibilisation offensive » n'est pas praticable, au demeurant, dans tous les secteurs. La coexistence de diverses formes de flexibilité semble donc inévitable, selon les auteurs, dans un avenir prévisible. Le discours patronal sur la flexibilité correspondrait, pour l'essentiel, à une stratégie de « flexibilisation défensive » ; celui de la CFDT à une stratégie de la flexibilisation offensive.

Un discours ambivalent

La problématique de la « régression » n'est pas très pertinente. Il est vrai toutefois que, sous la présidence d'Yvon Gattaz, le CNPF, acculé à la défensive, a davantage sacrifié à la démarche corporatiste du groupe de pression qu'à la démarche hégémonique du « parti de l'entreprise ».

« La situation ne permettait guère autre chose », dit Alain Chevalier, qui explique ainsi son retrait sur l'Aventin en décembre 1981, alors qu'il n'était président de la commission économique que depuis deux ans. « Pendant cinq ans, le patronat n'avait plus pour seule perspective que de résister. Ce qui nous intéressait, moi-même et mes amis, c'était au

contraire d'innover. Mais le destin nous a été contraire. Pour résister, Yvon Gattaz était parfait. »

Le CNPF-Gattaz a conduit sa guerre de tranchées, amputé des grands groupes nationalisés, dont les représentants s'imposaient un « devoir de réserve », et confronté au poids accru des ailes conservatrices et réactionnaires du patronat. De cette pondération, il a tenu le plus grand compte dans sa rhétorique et dans son programme. Se voulant l'organisation unitaire de tous les chefs d'entreprise – petits et gros, industriels et commerçants, donneurs d'ordre et sous-traitants… – , le CNPF, on l'a vu, se débat dans une contradiction : dans les périodes de crise notamment, son impératif de représentativité s'oppose en partie à une stratégie de défense dynamique : le premier implique qu'il règle son orientation et son discours sur l'état d'esprit des chefs d'entreprise patrimoniaux des PME, secteur de loin le plus nombreux et le plus actif du patronat, mais non le plus éclairé. La seconde exige, au contraire, qu'il s'élève au-dessus du corporatisme, pour aborder les problèmes auxquels le patronat se trouve confronté, non plus d'un point de vue particulariste, mais national. Dans une société démocratique et salariale, on l'a dit, seule une telle pratique de la défense des intérêts patronaux est réellement efficace.

Le CNPF gère cette contradiction en produisant en permanence un discours ambivalent : chaque secteur du patronat peut ainsi l'interpréter à son gré, quand il ne se borne pas purement et simplement à l'ignorer. Ainsi, les chefs d'entreprise paternalistes-autoritaires comprennent la « stratégie de gestion concurrentielle du progrès social » conformément à leur souhait, principalement comme une méthode ingénieuse de destruction du syndicalisme, victorieusement concurrencé par la maîtrise. Alors que les chefs d'entreprise modernistes y voient un moyen d'améliorer la communication, l'information et la négociation contractuelle, en décentralisant le pouvoir. La rhétorique officielle donne plutôt raison aux seconds ; mais les premiers, soit n'en ont cure, soit l'interprètent comme un subtil habillage idéologique. Même ambivalence du discours sur la participation, l'innovation sociale, l'expression des salariés dans les années 70, lorsque menaçait le rapport Sudreau. Sur les lois Auroux dans les années 80 : loin de recommander de les « saboter » – le plus légalement du monde, par excès de formalisme – , le CNPF, on l'a vu, conseille de surenchérir en transformant les groupes d'expression en cercles de qualité. Il comble d'aise ainsi les chefs d'entreprise socialement innovateurs et en remontre, en matière d'audace sociale, à l'administration et aux syndicats. Mais il n'interdit nullement aux patrons paternalistes

d'interpréter toutes ces « japoniaiseries » comme de la monnaie de singe offerte au pouvoir politique et aux syndicalistes contre des concessions substantielles, et de s'en tenir quant à eux au rite minimal exigé par la loi. A la base de cette ambivalence, il n'y a d'ailleurs pas seulement la tension entre les impératifs de la représentativité et ceux de la démarche hégémonique ; mais aussi la volonté d'adéquation à des pratiques patronales diverses. L'attitude des chefs d'entreprise varie, on l'a vu, selon les divers segments du salariat : une politique d'intégration du « salariat central » peut très bien s'accompagner d'une politique de précarisation du « salariat périphérique », délégué à des patrons sous-traitants.

Sous François Ceyrac, le CNPF tenait le plus grand compte de sa base patrimoniale et conservatrice, mais ne réglait pas ses positions sur elle. Sous Gattaz, les rapports de forces au sein du monde des chefs d'entreprise lui-même, entre « archéo-libéraux » et « innovateurs », d'une part, l'affrontement avec le pouvoir socialiste et les syndicats, d'autre part, rendent le président du CNPF beaucoup plus tributaire du patronat traditionnel. La démarche économique corporatiste l'emporte sur la démarche hégémonique, ou, pour le dire dans les termes de Gattaz, la « défense » de l'entreprise sur sa « promotion », sans toutefois l'exclure.

Au terme de l'expérience, l'organisation du 31 avenue Pierre-Ier-de-Serbie a subi une réelle perte de substance. Des hommes ont été évincés, ou sont partis, qui n'ont pas été réellement remplacés. Il en est ainsi de Robert Pelletier, directeur des services économiques, sèchement remercié en 1984, après un rapport à l'OCDE sur les perspectives économiques de la France plus objectif que la littérature ordinaire du CNPF[546]. Qui a entendu parler de son successeur Claude-Alain Sarre ? Que pèse Guy Brana, président de la commission économique, à côté d'Ambroise Roux ou d'Alain Chevalier ? « La vérité, c'est qu'ils sont nuls, entend-on souvent dire par les PDG des grandes entreprises comme chez les hauts fonctionnaires. La plupart des solutions qu'ils avancent sont démagogiques : demandez à Chirac s'il envisage de réduire de 10 points les prélèvements obligatoires sur cinq ans, ou d'abolir la taxe professionnelle contre une hausse de 2,5 % de la TVA ! Nuls et bouffons ! Le Patronat aura bonne mine, en 1987, si, comme tout le laisse à penser, la levée des contraintes administratives ne se solde pas par 367000 embauches, comme l'a imprudemment promis son président, mais par de nouvelles pertes d'emplois[547], »

La direction de l'information est en plein renouvellement : Michel Calzaroni est entré au cabinet de François Léotard, Alain d'Oléon au cabinet d'Alain Madelin, Michel Frois crée sa propre entreprise de conseil en communication au début de 1987. Le désengagement de cette fine équipe se fait déjà sentir. Les cotisations rentrent mal et les fédérations se voient contraintes de s'appliquer à elles-mêmes un programme d'austérité. De plus de 7000 en 1976, leurs effectifs sont descendus à moins de 6000 fonctionnaires permanents[548]. L'organisation est travaillée par des forces centrifuges et ses tensions apparaissent désormais au grand jour.

Pourtant, l'acquis de la période 1965-1981 – une certaine capacité à prendre en compte l'avenir et à conduire le changement – n'est pas dilapidé. S'il trouve en son sein les hommes et la détermination nécessaires, le CNPF peut renouer avec la démarche hégémonique qui fut en partie la sienne sous le ticket Ceyrac-Roux.

CONCLUSION

L’AVENIR DU PATRONAT

Le lundi 17 mars 1986, vers 15 heures, les trente-cinq membres du conseil exécutif écoutent distraitement les commentaires d'Yvon Gattaz sur les élections législatives de la veille. Sa péroraison achevée, le président du CNPF donne la parole à Yvon Chotard pour le rapport social.

« Je crois que vous intervenez sur deux points ? s'inquiète Yvon I^{er}.

– J'en ajouterai un troisième, répond aimablement Yvon II, qui ne figure pas à l'ordre du jour. »

Le président de la commission sociale expose au conseil exécutif les derniers développements de la politique des salaires et des retraites complémentaires, puis se rassoit.

« Vous n'aviez pas un troisième point ? lui demande machinalement Yvon Gattaz.

– Si fait ! répond Yvon Chotard, en extirpant une enveloppe cachetée de sa serviette. J'ai l'honneur de vous présenter ma démission ! »

Ayant dit, il dépose solennellement la missive entre les mains de Gattaz et quitte la salle, fort content de son effet.

« Il est parti… laisse échapper Yvon Gattaz, passablement désarçonné.

– Lisez-nous donc sa lettre », suggère Émile Boursier, l'homme de l'UIMM.

Et dans un silence de plomb, le président du CNPF donne lecture de la lettre de démission du premier vice-président.

Tant que les socialistes étaient au pouvoir, lui écrit en substance son second et néanmoins rival, j'ai vaillamment tenu mon créneau, malgré nos divergences. Quand les balles pleuvent comme grêle, fou qui fait le délicat, a dit le poète. Mais « aujourd'hui nous sommes heureusement devant des perspectives différentes, écrit Yvon Chotard. Dans cette phase nouvelle, les chefs d'entreprise attendent des réponses profondes, durables et de nature à assurer le développement de notre économie et le maintien de la paix sociale […]. Estimant que […] vous ne serez pas en mesure de mener la politique nécessaire, je vous remets ma démission de président de la commission sociale et de premier vice-président. »

« Il faut le faire revenir sur sa décision », s'écrie Émile Boursier, en se précipitant à sa poursuite. En vain : dans la crainte d'un coup tordu des services de Michel Frois, Yvon Chotard s'est transporté immédiatement au siège de l'AFP.

A 17 h 42, la nouvelle de sa démission tombe sur les téléscripteurs. De l'aveu même des syndicalistes ouvriers, qui déplorent en chœur son départ, le président de la commission sociale est un « remarquable négociateur ».

Sa lettre de rupture n'a pas été rédigée sur un coin de table. Chaque mot a été choisi pour « faire balle ».

Le sens de la manœuvre est d'acculer Yvon Gattaz à la démission et de le remplacer derechef par Yvon Chotard. Celui-ci n'a-t-il pas l'oreille des nouveaux gouvernants ? On le dit ministrable, et ce serait son vieil ami, le sénateur Charles Pasqua lui-même, qui l'aurait conseillé : « Il faut quitter ce collabo », lui aurait-il dit, en désignant Yvon Gattaz[549]… Un homme aussi avisé qu'Yvon Chotard ne s'est évidemment pas lancé dans ce *pronunciamiento* sans biscuits. Il s'est assuré du soutien de cinq grands « féodaux » : Jean-Louis Giral, président de la puissante et richissime Fédération des travaux publics, élu RPR depuis la veille, et démissionnaire de la vice-présidence du CNPF depuis le 30 novembre 1985, pour « carence de concertation » ; Jacques Brunier, président de la Fédération du bâtiment ; François Lepâtre, président des industries agro-alimentaires (ANIAA) ; Jacques Dermagne, président du Conseil national du commerce (CNC) ; Jean Dromer, président de l'Association française des banques (AFB). Le numéro deux du CNPF bénéficie aussi de la « neutralité bienveillante » de l'UIMM. Tous reprochent à Yvon Gattaz ses « complaisances » pour la gauche et son manque d'esprit de concertation – autrement dit sa volonté de passer par-dessus la tête des fédérations.

Le scénario de la conquête du pouvoir prévu par Yvon Chotard se résume aisément. atterrée par le coup d'éclat du premier vice-président du CNPF, connaissant sa prudence et le supposant donc « couvert », sinon téléguidé, par Matignon, une majorité de membres du conseil exécutif se joint aux « chotardiens » pour obtenir la démission d'Yvon Gattaz. Dans sa variante *Blitzkrieg*, l'affaire peut être bouclée en une semaine. Dans sa version « bras de fer », la plus probable, le moindre défaut de l'adversaire n'étant pas l'entêtement, il y faudra plus de temps. Mais le résultat final ne fait guère de doute. Les fédérations amies, pas plus que l'UIMM, ne fourniront de successeur à la présidence de la commission sociale. Elles s'opposeront, au conseil exécutif, à ce qu'Yvon Chotard soit remplacé par « n'importe qui ». A un moment où les confédérations syndicales, comme le nouveau gouvernement, souhaitent la relance des négociations contractuelles, la paralysie de la commission sociale du CNPF créera une situation ingouvernable.

La décision d'Yvon Gattaz de prendre lui-même l'intérim est accueillie par un désobligeant éclat de rire. Le président du CNPF ne passe pas pour un surdoué de la négociation sociale. « Il a le don d'exaspérer les gens les mieux disposés, dit un enfant du sérail, il suffit qu'il entre dans une salle de réunion pour que la tension monte automatiquement de trois crans. » Sa

cote auprès des syndicats et de l'administration avoisine le zéro.

Pressentis, Pierre Guillen, délégué général de l'UIMM et vice-président de la commission sociale, puis Yves Lemoine, de l'ANIAA, déclinent poliment. Le piège se referme. « Gattaz coincé par Chotard », titre *le Matin.* Comme dans un hold-up de série B, ce plan génial devait tourner pourtant à la confusion de son instigateur. Le 18 mars 1986, au lendemain même de la « bombe Chotard », se tient l'assemblée générale permanente ordinaire du CNPF, salle Chaillot. Pas un des 260 membres de ce parlement patronal ne manque à l'appel. Bizarrement, Yvon Chotard n'a pas jugé bon de venir. Toujours ponctuel, le président du CNPF arrive, pour une fois, ostensiblement en retard. A son entrée, il est salué par un tonnerre d'applaudissements, qui ne s'apaise que lorsqu'il prend place à la tribune. L'appareil patronal intermédiaire a voté, et ce n'est pas pour le démissionnaire.

Les patrons ne savent pas qui a cassé le vase de Soissons. Mais, *a priori*, ils ne lui tressent pas des couronnes. La démission spectaculaire d'Yvon Chotard, le lendemain même des élections, leur apparaît comme un acte déplacé, scandaleux, hors de proportions avec les enjeux invoqués, de toute évidence dictée par des considérations d'ordre personnel. L'ovation faite à Gattaz tient lieu de désaveu à Yvon Chotard. Dès lors, la mécanique infernale conçue par l'ex-premier vice-président fonctionne à l'envers : loin de rejoindre le groupe des chotardiens, une majorité de présidents de fédération et d'union territoriale, menée par Pierre Bellon, s'affirme légitimiste et soutient Yvon Gattaz. L'UIMM passe de la « neutralité bienveillante » en faveur d'Yvon Chotard à la neutralité tout court, et Émile Boursier, son vice-président, joue les « Monsieur Bons-Offices ». Certains chotardiens proclamés – Brunier, Lepâtre, Dermagne, Dromer – mettent, du moins publiquement, la pédale douce : à la réflexion, ils ne sont pas sûrs que leurs adhérents les ont mandatés pour ouvrir une crise majeure au CNPF…

Reçus par Jacques Chirac, à titre privé, le 3 avril 1986, les « cinq », conduits par Yvon Chotard, se font vertement tancer par le Premier ministre.

« Nous sommes venus vous féliciter pour votre discours de politique générale, déclare le premier vice-président démissionnaire.

– Je ne suis pas sûr, en ce qui me concerne, d'avoir motif à vous féliciter, répond Jacques Chirac. Au moment où j'ai besoin d'un CNPF fort, vous m'apportez un Patronat en crise. Vous n'auriez pas dû démissionner.

– Monsieur le Premier ministre, lui répond Chotard, impérial, vous êtes

le seul à ne pouvoir me faire ce reproche. Je n'ai fait que m'inspirer de votre exemple, en août 1976 : considérant que vous n'aviez plus les moyens d'exercer vos responsabilités, n'avez-vous pas claqué la porte du gouvernement ?

– Oui, mais j'ai mis dix ans à revenir », lui rétorque le Premier ministre, impitoyable.

Le mardi 22 avril, Yvon Gattaz reprend le chemin de Matignon : « Le Premier ministre a souhaité que nous nous rencontrions pour faire le point sur le redressement économique engagé et le plan de relance de l'emploi », déclare le président du CNPF à la presse, sur le perron familier, dans un large sourire. Et d'exposer les modalités arrêtées en commun pour les négociations sur l'abrogation de l'autorisation administrative de licenciement.

Dès lors, Yvon Chotard se déclare prêt à reprendre sa démission. Émile Boursier (UIMM) et Jacques Brunier (bâtiment) proposent au président du CNPF de passer l'éponge, par souci d'apaisement, et de rétablir Yvon Chotard dans ses fonctions jusqu'au 31 décembre 1986, avec garantie écrite d'être seul responsable – sans interférence d'Yvon Gattaz – des affaires sociales. Le président du CNPF refuse catégoriquement.

Le lundi 14 avril, Jean-Claude Achille, ex-directeur général de Rhône-Poulenc, président de l'Union des industries chimiques (UIC) depuis 1977, succède à Yvon Chotard à la tête de la commission sociale du CNPF, élu par dix-huit voix contre huit et quatre bulletins blancs. Pierre Bellon fait voter une motion de clair désaveu à Yvon Chotard : l'annonce de candidatures pour la présidence du CNPF, dit le texte, « avant, puis le lendemain des élections législatives et régionales pourrait laisser croire que la structure dirigeante du CNPF serait liée à des échéances politiques. Il n'en a jamais été ainsi et nous affirmons qu'il ne doit pas en être ainsi. » La motion fixe au 16 octobre 1986 la date de dépôt des candidatures et stipule que « sur chacune des décisions que le président et les vice-présidents chargés de fonctions ont à soumettre au conseil, en application de nos statuts, et pour lesquelles l'unanimité ne pourrait se faire, le conseil devra, à l'initiative du président, se prononcer à la majorité ». Cette motion qualifiée de « révolutionnaire » – « c'est la nuit du 4 août, dit un gattazien ravi : grosses ou petites, les fédérations pèsent une voix » – est votée par vingt voix contre huit et trois abstentions. « Le CNPF va devenir l'ONU, commente un chotardien, mais sans Conseil de sécurité. »

Le 22 avril 1986, le mouvement ETHIC fête son dixième anniversaire à la Cité des sciences et des techniques de La Villette. Invité à prononcer le discours de clôture, Yvon Gattaz laisse tomber : « Les instigateurs de la

récente tentative de putsch au CNPF se sont ridiculisés. L'unité du monde patronal est capitale. Ceux qui ont tenté de le déstabiliser pour nourrir leurs propres ambitions personnelles constatent aujourd'hui que le temple résiste[550], »

Il résiste sans doute mais d'inquiétantes lézardes craquellent sa façade. « Y a-t-il un pilote dans l'avion ? » ironisent en chœur André Bergeron, Paul Marchelli, Edmond Maire et Jean Bornard. Depuis le temps que le CNPF daube sur la crise du syndicalisme ouvrier et « s'interroge » gravement sur sa représentativité, les dirigeants des confédérations ne sont pas mécontents de lui rendre la monnaie de sa pièce. Leur feinte perplexité et leur réelle jubilation rencontrent un large écho dans les médias. D'autant qu'Yvon Chotard et Jean-Louis Giral s'adonnent à un travail de « contre-information » systématique auprès des journalistes qui ruine l'efficacité du système d'influence édifié par Michel Frois. « Le CNPF existe-t-il ? » s'inquiète Bruno Dethomas, en première page du *Monde*[551].

Le 8 avril, le président du CNPF avait déclaré, au cours d'une conférence de presse, qu'il n'y avait rien à négocier avec les syndicats. Le 22 avril, après son entrevue avec Jacques Chirac, ce n'est plus son avis. A l'occasion des VI^{es} journées patronales de Deauville sur la formation, le 24 avril 1986, Yvon Gattaz s'affirme pressé d'ouvrir des négociations avec les syndicats de salariés sur les procédures de licenciement, et « félicite » l'UIMM pour sa décision d'engager des négociations de branche dans la métallurgie. Ainsi tombe, pour l'essentiel, le motif de fond invoqué par Yvon Chotard à l'appui de son geste : l'hostilité sournoise du président du CNPF à la politique contractuelle.

La crise du CNPF

Le Patronat n'a pas l'habitude de vider ses querelles sur la place publique. Avec l'esclandre sans précédent d'Yvon Chotard, et de ses cinq affidés, le malaise profond du CNPF, difficilement contenu tant que la gauche était aux affaires, se donne désormais libre cours. L'avènement des libéraux au pouvoir précipitera-t-il une crise du mouvement patronal, comme l'avènement de la gauche a accéléré celle des confédérations ouvrières ?

Avec la constitution du gouvernement Chirac, les coordonnées de l'action patronale se modifient de nouveau sensiblement :

1. Les « libéraux » sont de retour, mais, cette fois-ci, ils semblent réellement convertis au libéralisme[552]. Les dirigistes d'hier rasent les murs ou embouchent les trompettes du reaganisme avec l'enthousiasme des néophytes.

Au Forum de *l'Expansion*, en avril 1985, Jacques Chirac houspille encore les chefs d'entreprise dans la plus pure tradition étatiste : Investissez, embauchez ! les exhorte-t-il, sinon par votre faute c'en sera fini pour longtemps du libéralisme. Mais un mois plus tard il bat humblement sa coulpe – il est vrai, sur la poitrine de Philippe Séguin, ministre des Affaires sociales, qui a cru bon de réitérer ces propos – en qualifiant de « primaires » et d'« absurdes » pareilles admonestations : les chefs d'entreprise ne font-ils pas de leur mieux et ne savent-ils pas mieux que quiconque quand il faut embaucher et investir ?

Un nouveau vice frappe la France, l'« entropomanie » : le chef d'entreprise est devenu le héros des années 80, Marcel Dassault est conduit en terre comme un maréchal de France, Bernard Tapie rassemble les foules et multiplie les vocations[553], Toutes les enquêtes d'opinion concordent : l'image de l'entreprise et des entrepreneurs a changé. De négative qu'elle était dans les années 70, elle est devenue positive : une majorité croissante de Français « fait confiance », depuis 1983, aux firmes pour sortir de la crise – comme elle avait fait confiance auparavant à l'État… Ce changement de perception se traduit dans la démographie des entreprises : la natalité – 100000 créations en 1985 – l'emporte nettement pour la troisième année consécutive sur la mortalité – 25 000 disparitions.

Les premières mesures du gouvernement Chirac comblent les vœux du CNPF : abrogation de l'autorisation administrative de licenciement et de la loi de 1945 sur le contrôle des prix et des changes, réduction du taux de l'impôt sur les sociétés de 50 à 45 %, « écrêtement » de 10 milliards de la fiscalité frappant les entreprises, réduction de quatre à trois ans de la période sur laquelle peuvent porter les contrôles fiscaux, suppression de l'impôt sur les grandes fortunes, rétablissement de l'anonymat des transactions sur l'or, amnistie pour les exportations illicites de capitaux… Un consensus très large se fait jour – incluant une partie des syndicats et du PS – pour promouvoir un retrait ordonné et partiel de l'État de la vie économique.

Certes, une régression forte de l'intervention étatique est exclue et *a fortiori* un repli de l'État sur ses « fonctions régaliennes » – diplomatie, défense, justice, police. La technocratie publique chevauche la vague libérale plus qu'elle n'y succombe. Si l'intervention économique de l'État va être modifiée, elle n'est pas appelée à décroître. L'utopie ultra-libérale

serait suicidaire pour l'Occident. Dans l'état actuel des rapports mondiaux de puissance, les pays industriels développés ne peuvent se permettre le luxe d'une crise de 1929 aggravée. L'archéo-libéralisme est destiné à faire pièce à l'idéologie dirigiste, non à être appliqué. L'hypothèse la plus probable est la réforme à la marge de la « démocratie corporatiste » dans le sens d'une plus grande autonomie des entreprises. Non son démantèlement au profit du retour au « capitalisme sauvage ».

La bourgeoisie d'affaires, les chefs d'entreprises privées, devront encore compter avec la concurrence de la bourgeoisie de robe pour le *leadership* de la classe dirigeante. Ils devront lui opposer autre chose que le néo-poujadisme ou un reaganisme en béret basque.

2. La combativité des salariés est au plus bas. Non seulement en raison de l'ampleur du chômage ou de la démoralisation consécutive à la défaite électorale, mais plus profondément du fait du recul dans les couches les plus actives du « peuple de gauche » de l'idéologie de la lutte des classes, qui fait du patron un ennemi irréductible, de l'entreprise le lieu par excellence de la guerre sociale, de l'« action revendicative » et de préférence de la grève la condition ordinaire de toute avancée sociale.

A cet égard, l'évolution de la CFDT est emblématique. En dix ans, la centrale d'Edmond Maire n'est-elle pas passée, de recentrage en recentrage, du triptyque socialisation-planification-autogestion – avec substitution de dirigeants élus par les travailleurs[554] aux chefs d'entreprise – à la reconnaissance de la légitimité de la fonction patronale ?

Cela ne signifie pas que le salariat cesse de concentrer une immense puissance sociale. Au contraire, à son nombre s'ajoutent désormais, dans des secteurs croissants, les effets de ce que François Dalle appelle l'« inversion du taylorisme » : en retrouvant en partie la polyvalence et la qualification dont Taylor souhaitait les priver, les salariés retrouvent autonomie et pouvoir. L'affaiblissement actuel du mouvement ouvrier est éphémère et ne doit pas faire illusion.

Cette puissance peut se déchaîner au cas où les salariés se sentiraient agressés. A cet égard, des mouvements aussi massifs et fulgurants que les grèves spontanées des cheminots ou des conducteurs du RER, au printemps 1986, en riposte aux sanctions prises à l'encontre de camarades de travail convaincus de fautes professionnelles, sont significatifs. Mais elle peut aussi être canalisée au service de l'entreprise et de l'économie, si les patrons s'avèrent capables, comme ils en proclament l'intention, d'associer leurs salariés à un « projet d'entreprise ». Jean-Pierre

Chevènement l'a bien senti, qui troque désormais le thème marxiste de la lutte des classes entre bourgeois et prolétaires pour le mythe saint-simonien de l'« alliance des producteurs » contre les « forces du déclin » et propose comme « grand dessein » au mouvement ouvrier de monter en première ligne dans la « guerre économique ».

3. Au cours de ces cinq ans, la concentration et l'internationalisation des entreprises se sont accélérées, en même temps que s'imposait un « recentrage » sur leurs métiers. A cet égard, la nationalisation a permis des restructurations qui se heurtaient aux rivalités des groupes et à la faiblesse de leurs fonds propres. Tandis que la modernisation du système financier, menée tambour battant par Jacques Delors et Pierre Bérégovoy, a rendu possibles les premières OPA. Francis Bouygues absorbe la SCREG et devient le numéro un mondial des travaux publics ; BSN avale Générale Biscuit ; Claude Bebear, du Groupe d'assurances AXA, La Providence…

Conséquence de cette accélération, le poids du patronat managérial des grands groupes s'est encore accru dans le monde des chefs d'entreprise. Celui du patronat patrimonial de PME a encore régressé. Les moyennes entreprises ont été décimées par la crise. Tout indique – notamment la vague de fusions, absorptions, OPA « amicales » ou « hostiles », qui déferle sur les pays anglo-saxons – que cette tendance à la concentration va s'accentuer. Simultanément, le monde des PME s'est considérablement renouvelé. Les entreprises petites et moyennes, créées ou développées à la faveur des « Trente Glorieuses », ont beaucoup souffert. C'est en leur sein que se recrute la quasi-totalité des 25000 décès d'entreprises annuels. Elles sont remplacées par les 100000 entreprises créées chaque année depuis 1983. Le renouvellement des PME a bénéficié de trois facteurs favorables :

– La valorisation des créateurs et des animateurs d'entreprise, conséquence du « contre-mai 68 idéologique, sans désordre ni violence » (Yvon Gattaz), survenu en 1983.

– Simultanément ; la révolution technologique ouvrait un espace économique aux PME innovatrices.

– Enfin, la génération des patrons vernis d'après guerre – les vétérans des « Trente Glorieuses » – faisait valoir ses droits à la retraite.

La relève de génération à laquelle on assiste dans les années 80, et qui est appelée à s'accélérer, ne constitue pas seulement un fait démographique, mais aussi et surtout un fait culturel, de grande conséquence économique et sociale. Les hommes de 40-45 ans qui accèdent aujourd'hui aux postes de commande sont moins « franco-

centrés » que leurs aînés, plus ouverts à la dimension internationale. Beaucoup ont séjourné à l'étranger, ou même y ont acquis une formation complémentaire. Leur rapport à l'argent, au profit est « américain » plutôt que latin, et, surtout, ils sont contemporains de la crise.

Alain Minc, on l'a vu, parle judicieusement à leur sujet de « capitalistes soixante-huitards », distincts de leurs aînés en ce qu'ils ignorent les modes de comportement et le système des valeurs qu'inculquait la « société bloquée » des années 30 et 50[555]… La montée de cette nouvelle génération s'accompagne d'un nouveau progrès de la culture entrepreneuriale au sein du patronat français, une régression de la culture « rentière », ou « patrimoniale ».

4. La perspective économique demeure la grande inconnue. A en croire Valéry Giscard d'Estaing et une myriade d'économistes, la « crise » est derrière nous. Les « bons élèves » du camp occidental – États-Unis, RFA, Japon – , ceux qui ont accepté les premiers d'en payer le prix et de procéder aux adaptations nécessaires, en sont durablement sortis depuis 1984. Les cancres dans notre genre y pataugent encore, mais pour peu de temps : la confirmation de la reprise mondiale, la baisse du prix de l'énergie et des taux d'intérêts, la coopération économique au sommet instituée par les sept grands, le retour des libéraux au pouvoir, finiront par relancer la machine. Déjà, les instituts spécialisés prévoient une croissance de 3 % pour 1987.

Optimisme revigorant, mais sans doute déplacé. Ce n'est pas demain qu'on rediffusera ce feuilleton à grand succès : *le Retour des Trente Glorieuses.* Si le pire n'est pas toujours sûr, il n'est pas non plus impossible. L'euphorie ambiante nourrie par l'expansion des années 1984-1987 ne doit pas faire oublier le pessimisme noir et l'inquiétude suscités, il y a peu, par la récession de 1981-1983.

Les mêmes économistes qui dissertent aujourd'hui sur la « sortie de crise » soupesaient alors les chances d'un krach commercial ou financier. Qui ne se souvient des scénarios catastrophes qu'on nous projetait alors : l'insolvabilité de plusieurs pays du tiers monde entraînant la faillite de grandes banques et, de proche en proche, du système bancaire, la panique des épargnants, la multiplication de mesures protectionnistes, la contraction du commerce mondial, et une crise de surproduction auprès de laquelle celle de 1929-1938 ferait figure de bluette[556]…

Ces scénarios ne sont pas beaucoup plus déraisonnables aujourd'hui qu'hier, et on ne voit pas pourquoi on en écarterait l'augure. L'hypothèse la plus probable reste toutefois celle d'une croissance lente (1 à 2 % par an

sur longue période) entrecoupée de sévères récessions et de reprises laborieuses, et donc d'un chômage structurel massif, d'une crise financière de l'État-providence, d'une exacerbation de la « guerre économique ». Hypothèse considérablement aggravée, dans le cas de la France, par la mauvaise spécialisation de l'économie, le retard accumulé depuis 1974 dans l'investissement et la recherche-développement, l'inadaptation de l'offre à la demande mondiale, la piètre capacité à exporter. Dans ces conditions, les marges de manœuvre des entreprises françaises sont étroites, et la politique contractuelle est condamnée à l'échange de satisfactions symboliques contre un redoublement d'effort de productivité.

Trois scénarios

La prospective est la science qui prédit ce que serait l'avenir si ne survenait aucun événement. C'est une discipline ingrate, car il en survient toujours, perturbant les plus belles constructions. Mais sauf si l'on se contente de prévoir le passé – exercice moins risqué, mais assez futile – il faut bien y sacrifier. A cet égard, on peut bâtir trois scénarios d'évolution du mouvement patronal, et beaucoup plus si l'on considère les scénarios intermédiaires.

Le premier est celui de la crise et de la marginalisation. Le second est celui d'un nouvel *aggiornamento* moderniste.

Le troisième, le plus probable, est la perpétuation de la réalité actuelle : un CNPF oscillant entre le « groupe de veto » et le « parti de l'entreprise », entre démarche corporatiste et démarche hégémonique au gré des variations des coordonnées de son action.

Le scénario de la crise et de la marginalisation, symétrique patronal de l'évolution du syndicalisme ouvrier, ne constitue nullement une hypothèse d'école. Dans les années 80, les trois facteurs qui poussent les chefs d'entreprise à s'organiser, en dépit de leurs oppositions et de leur individualisme – à savoir le dirigisme d'État, la revendication ouvrière et l'hostilité de l'opinion – , ont, les uns et les autres, perdu beaucoup de leur acuité. Le quatrième facteur d'organisation du patronat – les services rendus aux entreprises : conseils fiscaux et sociaux, etc. – tombe sous le coup de la critique libérale : plutôt que de rétribuer ces services par prélèvement de cotisations, ne serait-il pas davantage conforme aux principes de recourir au marché ? Est-il bien sérieux, pour les associations patronales, de livrer ainsi une concurrence déloyale aux sociétés de services – consultants, cabinets de contentieux, conseils en

communication, sociétés de gardiennage, etc. – , elles-mêmes souvent adhérentes de la Fédération patronale des services, présidée par Pierre Bellon ? En bonne logique libérale, toutes ces activités devraient être confiées aux entrepreneurs privés.

Si de surcroît, comme on le dit de toute part, dans le contexte de la « mutacrise[557] », le centre de gravité des négociations contractuelles se déplace, de plus en plus, du niveau interprofessionnel national et de branche où il se situait dans les années 70 vers les entreprises, on assisterait réellement à un dépérissement de la fonction même du CNPF.

La superfluité d'un syndicalisme patronal fort et centralisé, dans un environnement devenu socialement pacifié et politiquement libéral, se traduirait par un morcellement accéléré du mouvement patronal : les fédérations et les syndicats primaires recouvreraient l'intégralité de leur souveraineté. Le CNPF redeviendrait l'organe de liaison qu'il fut dans les années 50. Son président, plus que jamais dénué de tout pouvoir, chanterait à la télévision les louanges de la libre entreprise et de l'économie sociale de marché. Il lui faudrait rivaliser non plus avec les grands féodaux des fédérations, auxquels il ne disputerait plus la moindre parcelle d'autorité, mais avec les chantres concurrents de l'entreprise, mieux doués pour le petit écran, tels Bernard Tapie et ses émules.

Que cinq importantes fédérations du CNPF aient appuyé la tentative de putsch d'Yvon Chotard, jusqu'à l'accompagner en délégation chez le Premier ministre, que l'UIMM puis la Fédération des travaux publics aient ostensiblement relancé, de leur propre chef, les négociations contractuelles, dans le cadre de la loi Delebarre que le CNPF – Yvon Chotard inclus – recommandait de boycotter, atteste qu'une telle tendance est bien à l'œuvre aujourd'hui : si les « conciliateurs » échouent dans leur effort pour reconstituer l'« unité du patronat », si la bataille de la succession de Gattaz laisse des séquelles, la dynamique de la désagrégation sera enclenchée. Elle peut aller jusqu'à son terme : le départ du CNPF de certaines fédérations. Ou, plus probablement, s'arrêter en chemin, sur un *modus vivendi :* la coexistence de multiples fédérations sous un même sigle, vidé de tout contenu…

Ce qui rend ce scénario improbable, c'est l'inconsistance de ses deux présupposés : la vague libérale est un effet de mode appelé à se briser sur l'échec des médecines économiques administrées en son nom, aussi sûrement que la vogue étatiste s'est brisée en 1982 sur le tournant de la rigueur. Un certain dirigisme est peut-être mort, mais sûrement pas l'intervention économique massive et multiforme de l'État. La revendication sociale est faible et les syndicats de salariés en crise, mais la

puissance potentielle du salariat et de ses organisations demeure énorme et peut de nouveau trouver à s'exercer. Le rideau n'est pas tombé sur la scène sociale nationale. Le développement des négociations d'entreprise n'annihile pas les négociations interprofessionnelles. Un interlocuteur patronal confédéral reste indispensable au bon fonctionnement de la « démocratie corporatiste ». S'il entre en crise, c'est ce système même de gestion des conflits économiques et sociaux qui se trouve gravement perturbé. C'est pourquoi les pouvoirs publics et les syndicats ne négligeront aucun effort pour enrayer une telle évolution, si elle venait à s'imposer.

Le second scénario est celui d'une OPA réussie du patronat moderniste sur le CNPF, entraînant un second *aggiornamento.* Cette éventualité serait rendue possible également par l'évolution de l'environnement des entreprises. La considération dont jouissent désormais les chefs d'entreprise dans l'opinion ; la sollicitude sans précédent que leur témoignent l'administration et les pouvoirs publics ; le contexte économique international, plus favorable que jamais, depuis 1974 ; le climat social, enfin, plutôt paisible ; tout cela serait éminemment propice à la démobilisation du patronat conservateur et réactionnaire, très actif au contraire dans la période 1981-1985. Des *raiders* du patronat éclairé pourraient d'autant mieux réussir une OPA « amicale » sur le CNPF que, rassérénés par la présence des libéraux au pouvoir, les chefs d'entreprise choisiraient volontiers pour les représenter une personnalité charismatique : « Pendant cinq ans, nous avons eu pour président un excellent vendeur de cravates, dit un dirigeant de fédération, au demeurant nullement hostile à Gattaz. Il nous faudrait maintenant une autorité morale : un grand patron, un peu philosophe. »

L'OPA réussie, la nouvelle direction redéfinirait comme de juste la stratégie et les structures. De concert avec les pouvoirs publics, elle prendrait l'initiative de revitaliser la « démocratie corporatiste », en appliquant à « l'entreprise France » les préceptes de « participation active » que le patronat éclairé préconise dans les firmes : si l'information, la concertation, la négociation dans l'entreprise permettent de mobiliser les salariés au service de la qualité et de la compétitivité, pourquoi ne pas les développer au niveau des branches et au niveau national, au service d'une meilleure spécialisation dans la nouvelle division internationale du travail ? Un patronat qui prendrait l'initiative d'une alliance des « forces vives » – entrepreneurs, employés, ouvriers, cadres, chercheurs – contre la décadence, d'un « front des producteurs » pour une victoire française et européenne dans la « guerre économique », y trouverait à coup sûr son

compte.

Au niveau des structures, la brèche ouverte par Pierre Bellon en avril 1986, instituant pour la première fois la décision à la majorité au sein du CNPF, serait élargie. Au conseil exécutif siégeraient les figures de proue du patronat français et non plus une majorité d'illustres inconnus bénéficiant d'autant plus de loisir pour se consacrer aux organisations professionnelles que leurs entreprises somnolentes peuvent être sans dommage affermées à des cadres supérieurs. Deux facteurs rendent cette option « saint-simonienne » problématique. La volonté de plusieurs fédérations de branche – et non des moindres – de limiter non seulement les pouvoirs, mais aussi le rayonnement et l'influence du président du CNPF. Échaudées par l'expérience d'Yvon Gattaz et sa manie de passer par-dessus leur tête, elles souhaiteraient envoyer 31, avenue Pierre-I^{er}-de-Serbie, un personnage présentable, mais docile. Ce qui exclut un président charismatique et décidé à agir. Les féodaux des grandes fédérations auront d'autant moins de mal à s'opposer à une OPA sur le CNPF que, jusqu'à présent, les *raiders* ne se bousculent pas au portillon. A la raison traditionnelle – les PDG des grands groupes rechignent à troquer leur pouvoir réel pour l'apparence du pouvoir – s'ajoute la dégradation de l'image du CNPF au sein de l'*establishment,* au terme de la présidence d'Yvon Gattaz.

Le troisième scénario – le plus probable – peut être dit du « replâtrage », ou du changement dans la continuité. Un président d'« union patronale » serait désigné, avec pour mandat de combler les lézardes et de s'en tenir désormais à la règle de l'unanimité. Conformément aux vœux des gouvernants, le CNPF tiendrait honorablement son rôle dans la démocratie corporatiste, sans audace, mais sans pusillanimité. Le déplacement des lieux de la négociation vers les branches d'industrie et les entreprises réduirait son importance et exigerait une redéfinition de ses fonctions. Le CNPF contracterait moins avec ses « partenaires sociaux » et recentrerait son action sur le *lobbying* et la promotion de l'entreprise : occupation de la scène médiatique, aides à l'exportation, formation des dirigeants. Dans la continuité de sa tradition, le Patronat oscillerait entre le « groupe de veto » et le « parti de l'entreprise », entre démarche corporatiste et démarche hégémonique, au gré des fluctuations des rapports de force et de leur impact sur les patrons. Il ne serait pas « l'organisation des chefs d'entreprise érigés en catégorie dirigeante », qu'Entreprise et Progrès appelle de ses vœux… Au sein de l'« élite », la fonction dirigeante resterait le fait des castes économico-administratives, enracinées dans l'État. Mais il ne s'opposerait pas non plus à l'orientation élaborée par

elles, même s'il s'efforçait de faire davantage prendre en compte les intérêts spécifiques de ses mandants.

Puisqu'il faut conclure

Trois interrogations servaient de fil d'Ariane à ce périple :
1. Les patrons français sont-ils ringards ?
2. Le CNPF est-il un tigre en papier ?
3. Une alliance « saint-simonienne » des producteurs, incluant les « forces vives » du salariat et du patronat, en vue d'une modernisation démocratique de l'économie, est-elle possible ?

Au terme de cette enquête, quelles réponses donner à ces questions ?

1. Le succès des thèses « culturalistes » sur les carences entrepreneuriales des chefs d'entreprise français provient sans doute en partie de la parcelle de vérité qu'elles recèlent ; mais il découle surtout, dans le meilleur des cas, de ce qu'elles proposent une explication simple à un phénomène complexe ; dans le pire, de ce qu'elles désignent un bouc émissaire – les patrons – comme responsable de tous les déboires économiques de la France, ce qui autorise les autres acteurs de la « société bloquée » à tirer leur épingle du jeu : face à un patronat décidément ringard, les syndicats de salariés, l'administration… peuvent même s'attribuer le mérite du développement.

J'ai essayé de montrer au chapitre xv ce que ces thèses, même dans leurs formulations subtiles, avaient d'unilatéral et de non opératoire. La lenteur des processus d'industrialisation, d'urbanisation, de concentration et aujourd'hui d'internationalisation des entreprises, la pérennité exceptionnelle des formes précapitalistes de production et des couches sociales qui s'y trouvent associées ne s'expliquent pas, fondamentalement, par un déficit organique en entrepreneurs et en esprit d'entreprise. Elles renvoient à une configuration originale des classes et des rapports de classes que Stanley Hoffmann a saisie dans les concepts de « bloc des possédants » et de « synthèse républicaine ».

Le poids politique et social de la petite bourgeoisie traditionnelle – commerçants, artisans, petits entrepreneurs, professions libérales – encadrant la masse des paysans dans la France post-révolutionnaire du XIX^{e} siècle, en a fait un allié « incontournable » pour la bourgeoisie capitaliste aux prises avec une aristocratie restaurationniste et un prolétariat révolutionnaire. La préservation de la petite production

marchande, le refus de l'« industrialisation à outrance », la dénonciation du « matérialisme » et de la « démesure » américaine, on l'a vu, ont été la contrepartie de cette alliance.

Si cette analyse est fondée, un frein décisif au développement économique a été desserré au cours des « Trente Glorieuses » : lentement mais sûrement, depuis 1954, les « classes moyennes » préindustrielles ont été laminées. Prépondérantes encore sous la III^e^ République, elles représentent aujourd'hui moins de 15 % de la population active. Les « nouvelles classes moyennes » salariées, censées les relever, ne présentent pas, il s'en faut de beaucoup, les mêmes orientations conservatrices. Elles bénéficient assurément de privilèges : les personnels d'encadrement français, par exemple, sont beaucoup plus nombreux et mieux rémunérés que leurs homologues étrangers, notamment allemands. Mais leurs fonctions ne les lient pas, bien au contraire, à des formes économiques résiduelles ou condamnées – la parcelle, la boutique, l'atelier… – et un conflit les oppose potentiellement aux chefs d'entreprise, qui les tiennent éloignées du pouvoir. C'est une tout autre configuration sociale qui prévaut désormais : de la société « petite-bourgeoise », on est passé à la « société salariale[558] ».

Surtout, avec le développement de l'État-providence, la mise en œuvre du « compromis fordiste », l'essor de la politique contractuelle, l'institution de la « démocratie néo-corporatiste », a pris fin l'exclusion de la classe ouvrière. L'intégration du salariat dans la Cité a entraîné, à la longue, la régression en son sein de la culture révolutionnaire.

La défense de la propriété privée et de la société de libre entreprise ne passe plus par le « bloc des indépendants », mais par l'alliance de la bourgeoisie capitaliste – dominée désormais par la technocratie managériale – avec divers secteurs du salariat, y compris certains segments de la « classe ouvrière centrale ». Elle exige, en conséquence, non pas une croissance lente, mais une croissance forte de la production ; non pas un « idéal d'équilibre » entre industrie et agriculture, France urbaine et France rurale, grands groupes multinationaux et petites entreprises, mais une meilleure spécialisation dans la division internationale du travail, l'engagement volontariste dans la nouvelle révolution technologique, l'appartenance au camp des vainqueurs de la « guerre économique ». Tous impératifs qui incitent la classe dirigeante à pousser les feux du développement plutôt qu'à les tamiser. Certes, le rattrapage du retard accumulé n'a été que partiel entre 1954 et 1974. La spécialisation de l'économie française reste beaucoup moins favorable que celle des pays capitalistes leaders – États-Unis, RFA, Japon – , et sa capacité

commerciale – notamment sur les marchés des pays industrialisés – commençait à peine à se renforcer, après un siècle et demi de protectionnisme. Le retournement de tendance économique de 1974-1975 est venu frapper de plein fouet cette évolution avant qu'elle n'ait pu se consolider. Il y a sans doute de l'irréversible en histoire, et il n'est pas sûr que le capitalisme français puisse refaire le terrain à nouveau perdu au cours de la dernière décennie. Mais il n'y a aucune fatalité historique, aucun « caractère national » qui condamne les chefs d'entreprise français à devenir collectivement les sous-traitants de leurs homologues américains et japonais.

2. Si les patrons français ont beaucoup changé en quarante ans, ce n'est pas principalement en raison de l'action du CNPF, même défini au sens large – comme on l'a fait tout au long de ce livre – de « mouvement patronal », coiffant les fédérations de branche, les unions territoriales, les « mouvements de pensée ». Les facteurs déterminants de leur évolution résident, on l'a dit, dans la transformation de leur champ d'action : modification de leur mode d'insertion dans l'économie mondiale du fait de l'ouverture des frontières ; montée en puissance du salariat et de ses organisations, contraignant le patronat à l'innovation technologique et sociale ; intervention massive et permanente de l'État ; modification de la structure interne du groupe patronal lui-même, sous l'impact de la concentration, augmentant le poids des manageurs, et de l'accélération du rythme de l'innovation technologique, engendrant des vagues de nouveaux entrepreneurs ; poussée démocratique, enfin, désignant comme abusif tout pouvoir non fondé sur la compétence ou l'élection et ne reconnaissant pour légitime dans l'entreprise qu'un pouvoir circonscrit, limité et réversible.

Mais s'il serait abusif d'attribuer au CNPF tout le mérite de l'évolution patronale, on doit lui reconnaître néanmoins un rôle non négligeable dans la préparation des esprits aux adaptations nécessaires. En élaborant et en diffusant dans les années 70 une « culture de la modernisation » assimilable par la masse des chefs d'entreprise, le CNPF a contribué à définir et à implanter une nouvelle identité patronale sous le tandem Ceyrac-Roux, et il a su intégrer dans une démarche hégémonique les vieilles pratiques de groupe de pression. Aveugle à ces évolutions, le mouvement ouvrier a continué de percevoir le patronat comme une seule masse réactionnaire. Sa sous-estimation de l'adversaire lui a coûté cher et peut lui coûter plus cher encore : la capacité d'action insoupçonnée du Patronat est pour beaucoup dans l'aggravation de la crise des syndicats ouvriers, même si elle n'en est pas la cause. Le CNPF est peut-être un tigre

en papier, mais ses dents et ses griffes sont en carbure de tungstène.

3. La thèse d'une « mutation » du monde patronal français, devenu dans sa majorité productiviste, libre-échangiste, contractualiste, est sans doute excessive, si l'on veut bien se situer au niveau des pratiques et non des discours. Si cette mutation avait eu lieu, les entreprises françaises ne perdraient pas, mais gagneraient des parts du marché mondial. Les relances par la consommation leur profiteraient à elles, et non principalement à leurs concurrents étrangers. L'augmentation de 1 point de la production industrielle ne se traduirait pas automatiquement par l'augmentation de 2 points du déficit de la balance commerciale. Elles n'accuseraient pas le retard en recherche-développement, en automatisation, en qualité des produits, en ponctualité des livraisons, en fiabilité du service après-vente que lui reproche constamment le milieu international des affaires.

Mais moins que jamais les entreprises françaises forment un corps homogène. Si les chefs d'entreprise patrimoniaux, habités par la raison du rentier, n'ont pas disparu, il s'en faut de beaucoup, les patrons entrepreneuriaux semblent une espèce en voie d'expansion. Si la mutation du patronat français n'est pas accomplie, elle est en cours.

Dans le « décrochage » français des années 1974-1983, il faut faire la part de ce qui revient aux erreurs de l'*establishment* administratif et politique – éclairé par Alain Cotta, le président Valéry Giscard d'Estaing ne voyait-il pas dans l'excès d'investissements la cause principale de l'inflation française ! – ; de ce qui revient à l'action des syndicats et des partis de gauche – le mouvement ouvrier n'a pris que tardivement conscience de la crise de la « régulation fordiste » et de la nécessité de la réformer de ce qui incombe, enfin, à la responsabilité des chefs d'entreprise eux-mêmes.

Les « patrons entrepreneuriaux » ne sont pas des marginaux au sein du patronat, des îlots d'entrepreneurs dans un océan de rentiers. L'ouverture de l'économie française à la concurrence internationale, la revalorisation de la fonction d'entrepreneur, l'« américanisation » culturelle de la société française en ont accru le nombre. Certes, cette notion mériterait elle-même d'être creusée : les patrons entrepreneuriaux peuvent être technologiquement innovateurs et socialement réactionnaires. Tous ne se trouvent pas dans ces industries de pointe où une politique sociale d'avant-garde est la condition de la qualité et de la compétitivité. Mais l'évolution d'ensemble des coordonnées de l'action patronale favorise aujourd'hui l'émergence et le développement de ce type de dirigeants économiques.

Un mouvement ouvrier à visée hégémonique se fixerait pour objectif de stimuler ce développement et de contribuer ainsi à la transformation du patronat français. A partir du moment où il renonce au vieux mot d'ordre anarcho-syndicaliste d'« abolition du patronat et du salariat » et, *a fortiori*, au projet marxiste d'« anéantissement de la bourgeoisie capitaliste comme classe », le problème de la transformation des chefs d'entreprise devient en effet central pour le mouvement ouvrier. Longtemps, on a dit à juste titre : « Les patrons français ont les salariés et les syndicats qu'ils méritent. » N'appartient-il pas aujourd'hui à ces derniers d'inverser cette proposition et de promouvoir les chefs d'entreprise qu'ils méritent ?

Rarement les chances d'un « bloc moderniste » sanctionnant l'alliance du patronat entrepreneurial, des élites politico-administratives et du mouvement ouvrier réformiste n'ont été aussi grandes. Dans le passé, la constitution d'un tel bloc – qu'un Mendès France appelait de ses vœux – se heurtait à la prédominance des idéologies révolutionnaires au sein du salariat français, matérialisée par la puissance du Parti communiste et de la CGT, et à la prééminence de la culture patrimoniale au sein du patronat, l'une et l'autre se confortant mutuellement. Leur régression parallèle crée pour la première fois les conditions d'une réelle alliance « saint-simonienne » des « forces vives » pour affronter la nouvelle révolution technologique et la « guerre économique » internationale qu'elle induit. Une telle alliance exclut de la part des chefs d'entreprise toute perspective de précarisation généralisée du salariat, comme toute résignation au statut de « pays industriel intermédiaire », technologiquement dépendant des « pays industriels leaders ». Elle implique, au contraire, leur adhésion à une stratégie de modernisation qui soit simultanément une stratégie de démocratisation et de qualification. Elle exclut, de la part du mouvement ouvrier – syndical et politique – , la réduction de tous les chefs d'entreprise au type du patronat patrimonial, et la reconnaissance du rôle éminent que jouent les patrons entrepreneuriaux.

Bibliographie sélective[559]

1. Ouvrages généraux

ANGELI Claude, BRIMO Nicolas et MASPERO Louis, *Les Dossiers confidentiels du patronat,* Paris, Maspero, 1978.

BAUER Michel, « La gauche au pouvoir et le grand patronat », *in* Pierre Birnbaum (sous la dir. de), *Les Élites socialistes au pouvoir, 1981-1985,* Paris, PUF, 1985.

BAUER Michel et COHEN Élie, *Qui gouverne les groupes industriels ?,* Paris, Éd. du Seuil, 1981.

BEAU de LOMÉNIE Emmanuel, *Les Responsabilités des dynasties bourgeoises,* Paris, Denoël, 1943-1973 ; Paris, La Librairie française, 1978.

BELHOITE J.-F. et METGE Pierre, *Dépérir ou Être mangé ? Capitaux individuels et familiaux dans les entreprises industrielles,* Paris, CORDES, 1981.

BERNOUX Philippe, *Les Nouveaux Patrons,* Paris, Éd. ouvrières, 1974.

BIRNBAUM Pierre, *Les Sommets de l'État. Essai sur l'élite du pouvoir en France,* Paris, Éd. du Seuil, coll. « Points Politique », 1977.

BIRNBAUM Pierre *et al.*, *La Classe dirigeante française,* Paris, PUF, 1978.

BOURDIEU Pierre et SAINT-MARTIN Monique de, *Actes de la recherche en sciences sociales,* « Le patronat », n^{os} 20-21, mars-avril 1978.

BRIZAY Bernard, *Le Patronat. Histoire, structure, stratégie du CNPF,* Paris, Éd. du Seuil, coll. « Points Politique », 1975.

BUNEL Jean et SAGLIO Jean, *L'Action patronale, du CNPF au petit patron,* Paris, PUF, 1979.

CAILLE Marcel, *Les Truands du patronat,* Paris, Éd. sociales, 1977.

CROZIER Michel, *Le Phénomène bureaucratique,* Paris, Éd. du Seuil, 1964.

DAHRENDORF Ralph, *Classes et Conflits de classes dans la société industrielle,* Paris, Mouton-de Gruyter, 1972.

DELEFORTRIE-SOUBEYROUX Nicole, *Les Dirigeants de l'industrie française*, Paris, Armand Colin, 1961.
DUCHEMIN René-P., *L'Organisation syndicale patronale en France*, Paris, Plon, 1938.
EHRMANN Henry W., *La Politique du patronat français, 1936-1955*, Paris, Armand Colin, 1959.
FOURQUET François, *Les Comptes de la puissance. Histoire politique de la comptabilité nationale et du Plan*, Paris, Recherches, 1980.
FREDET Jean-Gabriel et PINGAUD Denis, *Les Patrons face à la gauche*, Paris, Ramsay, 1982.
GAURON André, *Histoire économique et sociale de la V^e^ République*, t. I, *Le Temps des modernistes*, Paris, La Découverte, 1983.
GIDDENS Anthony, *The Class Structure of the Advanced Societies*, Londres, Hutchinson Publishing Group, 1973.
GOBLOT Edmond, *La Barrière et le Niveau. Étude sociologique sur. la bourgeoisie française*, Paris, Félix Alcan, 1930 ; rééd. Saint-Pierre de Salerne, Gérard Monfort, 1984.
GRANOU André, *La Bourgeoisie financière au pouvoir*, Paris, Maspero, 1977. (Repris et développé dans André Gauron, *Histoire économique et sociale de la V^e^ République.)*
GRESLE François, *Indépendants et Petits Patrons*, Paris-Lille, Honoré Champion-université de Lille III, 1980.
HARRIS André et SÉDOUY Alain de, *Les Patrons*, Paris, Éd. du Seuil, 1977.
HOFFMANN Stanley, KINDLEBERGER Charles P., WYLIE Laurence, PITTS Jesse R., DUROSELLE Jean-Baptiste et GOGUEL François, *A la recherche de la France*, Paris, Éd. du Seuil, 1963.
HOFFMANN Stanley, *Essais sur la France*, Paris, Éd. du Seuil, 1974.
KOLBOOM Ingo, *La Revanche patronale. Le patronat français face au Front populaire*, Paris, Flammarion, 1986 (à paraître).
KUISEL Richard F., *Le Capitalisme et l'État en France. Modernisation et dirigisme au XX^e^ siècle*, Paris, Gallimard, 1984.
LAMBERT Jean, *Le Patron. De l'avènement à la contestation, 1830-1968*, Paris, Bloud et Gay, 1969.
LEFRANC Georges, *Les Organisations patronales en France, du passé au présent*, Paris, Payot, 1976.
LÉVY-LEBOYER Maurice, « Le patronat français, 1912-1973 », in *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éd. ouvrières, « Cahier du Mouvement social », 1979.
LÉVY-LEBOYER Maurice, « Le patronat français a-t-il été

malthusien ? », *Le Mouvement social,* n° 88, juillet-septembre 1974 (Éd. ouvrières).
LÉVY-LEBOYER Maurice, « The Large Corporation in Modern France », *in* Alfred D. Chandler, Jr., et Herman Daems, *Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise,* Cambridge (Mass.) et Londres, Harvard University Press, 1980.
MANDEL Ernest, *Le Troisième Age du capitalisme,* Paris, UGE, coll. « 10/18 », 1975.
MELUCCI A., *Idéologies et Pratiques patronales pendant l'industrialisation capitaliste. Le cas de la France,* thèse de 3e cycle, EPHE.
MORAZÉ Charles, *Les Bourgeois conquérants,* Paris, Armand Colin, 1957.
MORDILLAT Gérard et PHILIBERT Nicolas, *Ces patrons éclairés qui craignent la lumière,* Paris, Albatros, 1979.
MORIN François, *La Structure financière du capitalisme français,* Paris, Calmann-Lévy, 1973.
PERNOUD Régine, *Histoire de la bourgeoisie en France,* t. I, *Des origines aux temps modernes,* t. II, *Les Temps modernes,* Paris, Éd. du Seuil, coll. « Points Histoire », 1981.
PERROUX François et SCHUHL P.-M. (sous la dir. de), *Saint-simonisme et Pari pour l'industrie,* Genève, Droz, « Cahiers de l'Institut des sciences mathématiques et économiques appliquées », 1972, 5 vol.
POULANTZAS Nicos, *Les Classes sociales dans le capitalisme aujourd'hui,* Paris, Éd. du Seuil, coll. « Sociologie », 1974.
PRIOURET Roger, *Origines du patronat français,* Paris, Grasset, 1963.
PRIOURET Roger, *La France et le Management,* Paris, Denoël, 1968.
REYNAUD Jean-Daniel, *Les Syndicats, les Patrons et l'État. Tendances de la négociation collective en France,* Paris, Éd. ouvrières, 1978.
SCHUMPETER Joseph Aloys, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie,* Paris, Payot, 1972.
SELLIER François, *La Confrontation sociale en France (1936-1981),* Paris, PUF, 1984.
SHONFIELD Andrew, *Le Capitalisme d'aujourd'hui. L'État et l'entreprise,* Paris, Gallimard, 1967.
SOMBART Werner, *Le Bourgeois,* Paris, Payot, coll. « Petite bibliothèque Payot », 1966.
SULEIMAN Ezra N., *Les Élites en France. Grands corps et grandes écoles,* Paris, Éd. du Seuil, coll. « Sociologie », 1979.

TOURAINE Alain, *La Production de la société,* Paris, Éd. du Seuil, coll. « Sociologie », 1973.
VASSEUR Philippe, *Les Patrons de gauche,* Paris, Jean-Claude Lattès, 1979.

2. Monographies et témoignages

ASSOULINE Pierre, *Monsieur Dassault,* Paris, Stock, 1984.
BAUMIER Jean, *La Fin des maîtres de forges,* Paris, Plon, 1981.
BOUVIER Jean, *La Naissance d'une banque : le Crédit lyonnais,* Paris, Flammarion, 1968.
BOUVIER Jean, *Les Rothschild,* Bruxelles, Complexe, 1983.
FOHLEN Claude, *L'Industrie textile sous le Second Empire,* Paris, Plon, 1956.
FOSSAERT Robert, *La Nationalisation des chrysanthèmes,* Paris, Éd. du Seuil, 1985.
FRANÇOIS-PONCET André, *La Vie et l'Œuvre de Robert Pinot,* Paris, Armand Colin, 1927.
FRIDENSON Patrick, *Histoire des usines Renault,* t. I, *Naissance de la grande entreprise (1893-1939),* Paris, Éd. du Seuil, 1972.
JEANNENEY Jean-Noël, *François de Wendel en République. L'argent et le pouvoir, 1914-1940,* Paris, Éd. du Seuil, 1976.
JEANNENEY Jean-Noël, *L'Argent caché. Milieux d'affaires et pouvoirs politiques dans la France du XX^{e} siècle,* Paris, Fayard, 1981 ; Éd. du Seuil, coll. « Points Histoire », 1984.
JUBLIN Jacques et QUATREPOINT Jean-Michel, *French Ordinateurs. De l'affaire Bull à l'assassinat du plan calcul,* Paris, Alain Moreau, 1976.
MARTIN Roger, *Patron de droit divin,* Paris, Gallimard, 1984.
PADIOLEAU Jean, *Quand la France s'enferre. La politique sidérurgique de la France depuis 1945,* Paris, PUF, 1981.
PÉAN Pierre et SÉRÉNI Jean-Pierre, *Les Émirs de la République. L'aventure du pétrole tricolore,* Paris, Éd. du Seuil, 1982.
REINER Sylvain, *La Tragédie d'André Citroën,* Paris, Amiot-Dumont, 1954.
ROY Joseph-Antoine, *Histoire de la famille Schneider et du Creusot,* Marcel Rivière, 1962.
SÉDILLOT René, *Peugeot : de la crinoline à la 404,* Paris, Plon, 1960.
VÉRON Émile, *Pour en sortir,* Paris, Albin Michel, 1984.

Sources

L’auteur exprime sa gratitude à tous ceux – chefs d’entreprise, dirigeants patronaux, hauts fonctionnaires, syndicalistes – qui ont bien voulu répondre à ses questions. Il se doit de mentionner particulièrement les présidents et premiers vice-présidents du CNPF qui lui ont accordé chacun, en moyenne, une dizaine d’heures d’entretien : Paul HUVELIN, Ambroise Roux, Pierre de CALAN, François CEYRAC, Yvon CHOTARD, Yvon GATTAZ.

Michel CALZARONI, directeur adjoint de l’information, lui a consacré de nombreuses et passionnantes fins d’après-midi, et lui a ouvert ce qu’il reste des archives privées du CNPF, après les destructions volontaires de 1978 : les procès-verbaux des réunions du conseil exécutif pour les années 1949-1950, 1968-1973. Il lui a communiqué également les versions intégrales (ronéotypées) des rapports des présidents et des vice-présidents aux assemblées générales annuelles du CNPF, de 1946 à 1985.

José BIDEGAIN, ex-président du CJD, du CNDE, puis délégué national d’Entreprise et Progrès, lui a longuement commenté les 195 carnets de notes constitués au cours de ses trente années d’activités militantes.

Certaines personnes interviewées, et non des moindres, aussi bien parmi les chefs d’entreprise que parmi les hauts fonctionnaires ont demandé de n’être ni citées ni même mentionnées. Qu’elles soient remerciées ici de leur discrète mais utile coopération.

Ont été, en outre, interrogés pour la rédaction de ce livre :

ALBERT Michel, ancien commissaire général au Plan, PDG des Assurances générales de France.

ANTONMATTEI Pierre, conseiller technique au cabinet de Jean-Pierre Chevènement, ministre de l’Industrie et de la Recherche.

APPELL Paul, ancien PDG de Ciba-Geigy, président de Jeulin, membre du bureau du CNPF (1968-1970), président d’Entreprise et Progrès (1971-1974).

ATTALI Bernard, ancien directeur de la DATAR, PDG du GAN.

AUBRY Martine[560], directeur à la Direction des relations de travail au

ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

AUMONIER André, secrétaire général (1952), puis délégué général (1956-1965) et président (1975-1981) du CFPC.

BELLON Pierre, PDG de la Sodexho, ex-président du CJD en 1968, vice-président du CNPF.

BIDEGAIN José, directeur général adjoint de la Compagnie Saint-Gobain, président du CJD (1961-1964), membre du bureau du CNPF (1968-1977), délégué national d'Entreprise et Progrès (depuis 1969).

BIZARD François, président de l'Union des chambres syndicales de l'industrie pétrolière (depuis 1977), ex-directeur général de la Société française des pétroles BP (1969-1977).

BLOCH-LAINÉ François, directeur du Trésor (1947), de la Caisse des dépôts et consignations (1952-1967), président du Crédit lyonnais (1967-1974).

BONNET Jean-Claude, président du Syndicat des industries de matériels audiovisuels électroniques (SIMAVELEC).

BOUBLIL Alain, conseiller technique au secrétariat général de la présidence de la République (depuis 1981).

BOULIN Philippe, président de Jeumont-Schneider (1975-1981), directeur général de la société Creusot-Loire (1970-1978), président de Creusot-Loire-Entreprise.

BOURSIER Émile, vice-président délégué général de l'UIMM.

BRUNET Jean, vice-président délégué de la CGPME, PDG de la société Elke (pianos).

CALAN Pierre de, PDG de Babcock et Wilcox (1965-1970), puis de la société Babcock-Atlantique (1968-1973), vice-président du CNPF (1972-1975).

CALZARONI Michel, directeur général adjoint de l'information au CNPF, conseiller technique pour l'information et la communication au cabinet de François Léotard, ministre de la Culture.

CARRIES François, PDG de la Banque de l'union européenne.

CAYLA Philippe, conseiller technique de Michel Jobert, ministre du Commerce extérieur (1982-1983), directeur de la stratégie de la branche « espace » de Matra.

CEYRAC François, secrétaire général (1946), vice-président (1967) puis président (1968-1972) de la commission sociale du CNPF, président du CNPF (1972-1981).

CHABAN-DELMAS Jacques, ancien Premier ministre (1969-1972).

CHAVANCE Pierre, directeur général adjoint de la CGE (depuis 1979).

CHEDEMOIS Pierre, secrétaire de l'Union locale CGT de Gennevilliers.

CHEVALIER Alain, PDG de Moët-Hennessy, vice-président du CNPF et président de la commission économique générale (1979-1981).

CHOTARD Yvon, PDG des Éditions France-Empire, fondateur (1952) et président (1953-1955) des Jeunes Chambres économiques françaises, président du CFPC (1965-1970), président de la commission sociale du CNPF (1972-17 mars 1986), premier vice-président du CNPF depuis décembre 1981.

CLÉMENT Philippe, président de la Fédération nationale des travaux publics (1973-1982), président de la chambre de commerce et de l'industrie de Paris.

CORIAT Benjamin, économiste.

COSTA DE BEAUREGARD Albert, directeur de la Banexi, ancien conseiller technique au cabinet de Raymond Barre, Premier ministre.

COTTON Denis, conseiller technique au cabinet de Charles Fiterman, ministre des Transports.

DAHAN Michel, ex-conseiller technique de Pierre Dreyfus, ministre de l'Industrie.

DALLE François *, PDG de L'Oréal (1957-1983), vice-président de Nestlé (depuis mai 1986), membre du bureau (1968), puis du conseil exécutif (1972-1975) du CNPF, fondateur d'Entreprise et Progrès.

DASSAULT Serge, PDG d'Électronique Serge-Dassault[561].

DEBRÉ Michel, Premier ministre (1959-1962), ministre de l'Économie et des Finances (1966-1967 et 1967-1968).

DELACHAUX François, PDG des établissements Delachaux, président de l'Union départementale du CNPF des Hauts-de-Seine.

DONNADIEU Jean-Louis, directeur des relations humaines de BSN.

DRANCOURT Michel, vice-président délégué de l'Institut de l'entreprise (depuis 1976).

EHRSAM Jacques, PDG de la compagnie Singer (1961-1982), membre fondateur du GEROP et d'Entreprise et Progrès.

EICHENBERGER Jean-Yves, vice-président de la Société métallurgique et minière de Peñarroya (1973-1982), vice-président d'Imétal, membre du conseil exécutif du CNPF (1970-1971 et 1979-1982).

ETCHEPARRE Bernard, PDG de Lektra-Système.

ÉTIENNE Pascal, inspecteur du Travail à Gennevilliers-Clichy depuis 1978.

FAUROUX Roger, PDG de la compagnie de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson (1980-1985), membre de la commission économique du CNPF (1979 1981), directeur de l'ENA.

FERRY Jacques, président de la Chambre syndicale de la sidérurgie

(1964-1979), vice-président du CNPF (1972-1978), président de la commission économique générale (1976-1979).

FILIPPI Charles-Henri, ex-conseiller technique aux cabinets de Jacques Delors, ministre de l'Économie et des Finances, et de Laurent Fabius, ministre du Budget.

FOSSAERT Robert, PDG de la banque Scalbert-Dupont (1982-1985).

FROIS Michel, directeur général de l'information au CNPF.

FUNCK-BRENTANO Thierry, directeur de cabinet de Jean-Luc Lagardère (Matra).

GAGLIARDI Michel, directeur de l'information à l'UIMM.

GALLOIS Jean, directeur général à la Direction générale de l'industrie (depuis 1981).

GATTAZ Yvon, PDG de Radiall, président fondateur d'ETHIC, président du CNPF (décembre 1981-décembre 1986).

GÉLINIER Octave, président de la CEGOS (Commission générale d'organisation scientifique) et éditeur de la lettre *les Quatre Vérités*, vice-président d'ETHIC.

GRUSON Claude, président du BIPE, ex-directeur du SEEF (1952) puis de l'INSEE (1967).

GUIBAL Jean-Claude, délégué général de la Fédération des industries ferroviaires et de l'association patronale Entreprise et Progrès.

HUVELIN Paul, ancien PDG de Kléber-Colombes, président du CNPF (décembre 1965-décembre 1972).

JEANNIN Roger, délégué général du GIRGA (Groupement des industries de la région de Gennevilliers-Asnières).

KARPELES Jean-Claude, délégué général de la Chambre syndicale des constructeurs de matériel électrique, affiliée à la FIEE.

LAGANNE Robert, ex-directeur industriel de Thomson-Houston-Hotchkiss-Brandt, président d'ETHIC (1982-1985).

LECOMTE Roger, PDG de John Deere France, président de l'Union patronale du Loiret.

LE FLOCH-PRIGENT Loïk, directeur du cabinet de Pierre Dreyfus, ministre de l'Industrie du premier gouvernement de Pierre Mauroy (1981-1982), PDG de Rhône-Poulenc (depuis 1982).

LEROY-JAY Patrice, directeur du secrétariat général (1953), puis secrétaire général du CNPF (1968-1984).

LINHART Danièle, sociologue.

LINHART Robert, économiste au CEPREMAP.

LIPIETZ Alain, économiste au CEPREMAP.

Louis Bernard, délégué général du mouvement ETHIC.

MAGNADAS Jean, membre de la commission exécutive de la CGT

MAIRE Edmond * *, secrétaire général de la CFDT.

MAISONROUGE Jacques, PDG d'IBM World Trade Corporation (1976-1982).

MANDEL Ernest, économiste.

MARCHELLI Paul, secrétaire général de la CGC.

MERCIER Albert, membre du bureau confédéral de la CFDT.

MILLERON Jean-Claude *, directeur de la Prévision au ministère des Finances.

MINC Alain, ancien directeur financier de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, PDG de Cerus (groupe Benedetti).

MONORY René, ministre de l'Économie de Raymond Barre (1978-1981), ministre de l'Éducation nationale du gouvernement de Jacques Chirac (depuis mars 1986).

MOYNOT Jean-Louis, secrétaire confédéral de la CGT (1967-1981).

NEIDINGER Jean, secrétaire général de la commission sociale du CNPF.

NOCTURNE Philippe, PDG de Collard et Trolart, président du CJD (1982-1985).

PELLETIER Robert, directeur général des services économiques du CNPF (1974-1984).

PERRIN-PELLETIER François, ancien membre du directoire de la Société des automobiles Peugeot (1976), vice-président de la Chambre syndicale de la construction automobile.

PEYRELEVADE Jean, ancien directeur adjoint du cabinet de Pierre Mauroy, Premier ministre (1981-1984), PDG de la Compagnie financière de Suez.

PILLARD Jean-Louis, PDG de La Radiotechnique, ancien président de la Fédération des industries électriques et électroniques (1976-1979), membre de la commission économique générale (1968-1979) et du comité exécutif (1972-1979) du CNPF.

PIOLOT Marc, directeur de l'Institut CGT d'histoire sociale.

ROSANVALLON Pierre, secrétaire général de la Fondation Saint-Simon.

ROUX Ambroise, PDG de la CGE (1970-1982), président de la commission économique générale (1966-1974), puis premier vice-président (1975-1981) du CNPF, président de l'AFEP.

SOUBIE Raymond, conseiller technique au cabinet de Raymond Barre, Premier ministre, directeur de *Liaisons sociales.*

STASSE François, conseiller technique à la présidence de la République (1981-1984).

STRICKER Willy, directeur de la communication à l'Association

française des banques.

TESSEIRE Jacques, vice-président du SNPMI jusqu'en 1983.

URI Pierre, ancien conseiller économique au Commissariat général au Plan, directeur de la CECA (1947-1951).

VACQUIN Henri, consultant-directeur de la lettre *la Conjoncture sociale.*

VANLERENBERGHE Pierre, ex-secrétaire général de l'Union confédérale des cadres CFDT.

On a consulté, en outre, les collections des publications officielles des diverses organisations patronales, notamment :

– *CNPF-Patronat. La revue des entreprises,* mensuel du CNPF.
– *L'Année métallurgique,* publication de l'UIMM.
– *La Volonté de l'industrie, du commerce et des prestataires de service,* mensuel de la CGPME, et *Flash-PME,* son bulletin.
– *PMI France,* bimestriel d'information des PMI (CGPME).
– *SNPMI Magazine. Le mensuel du patronat indépendant,* puis *Patrons indépendants* (depuis février 1984), mensuel du SNPMI.
– *Jeunes Patrons,* puis *Dirigeant,* revue du CJD.

Index

ACHILLE Jean-Claude
AGLIETTA Michel
ALBERT Michel
ALLENDE Salvador
ANDERSON Perry
ANDRÉ Pierre
ANDRÉ Robert
ANGELI Claude
APPELL Paul
ARCHIER Georges
ARDANT Gabriel
ARMAND Louis
ARMENGAUD
ARNAUD René
ARON Raymond
ARON Robert
ATTALI Jacques
AUBERT Aimé
AUBRUN
AUBRY Martine
AUMONIER André
AUROUX Jean

BADIE Bertrand
BADINTER Robert
BALLADUR Édouard
BARJONET André
BARRE Raymond
BARRE Rémi
BASEILHAC Paul
BASTIAT Frédéric
BATAILLE Pierre

BAUDET Jacques
BAUER Michel
BAUMGARTNER Wilfrid
BEAU DE LOMÉNIE Emmanuel
BEBEAR Claude
BELLEMARE Pierre
BELLON Pierre
BENARD André
BERCOT Pierre
BÉRÉGOVOY Pierre
BERGER Gaston
BERGERON André
BERLE A.A.
BERLIET Marius
BERLIET Maurice
BERLINGUER Enrico
BERNASCONI René
BERNHEIM Antoine
BERNOUX Philippe
BEULLAC Christian
BICHELONNE Jean
BIDEGAIN José
BILLIET Ernest
BIRNBAUM Pierre
BISMARCK
BLEUSTEIN-BLANCHET Marcel
BLITZ Jean
BLOCH Claude
BLOCH-LAINÉ François
BLOCQ Mascart
BLUM Léon
BOISDÉ Raymond
BOISSONNADE P.
BOISSONNAT Jean
BOIX-VIVES Laurent
BOLLORÉ Vincent
BONAPARTE
BONETY René

BORNARD Jean
BOSQUET Olivier
BOTHOREL Jean
BOUBLIL Alain
BOUCHET Pierre
BOULIN Robert
BOURBON-BUSSET Jacques de
BOURBON-BUSSET Jean de
BOURDIEU Pierre
BOURGÈS-MAUNOURY
BOURNAZEL Jacques
BOURSIER Émile
BOUSSAC Marcel
BOUTEMY André
BOUVIER Jean
BOUYGUES Francis
BOUYSSONNIE Jean-Pierre
BOYER Robert
BOYRA Maurice
BRANA Guy
BRAUDEL Fernand
BRECHT Bertolt
BRIMO Nicolas
BRULÉ Jean-Pierre
BRULEFER Maurice
BRUNEAU Pierre
BRUNET Jacques
BRUNET Jean
BRUNIER Jacques
BUISSON Albert
BUNEL Jean
BURNHAM James

CABANNES Yvan
CADO
CAILLES Joseph
CALAN Jean de
CALAN Pierre de
CALVIN Jean

CALZARONI Michel
CAMPANA André
CAPITANT
CAPLAIN Michel
CARRÉ Jean-Jacques
CELI Pierre
CÉLINE
CEYRAC François
CEYRAC Paul
CHABAN-DELMAS Jacques
CHALANDON Albin
CHANDLER Alfred D., Jr.
CHAPUIS Robert
CHARBONNEL Jean
CHARLAT P.
CHARVET Louis
CHAVANES Georges
CHENEVIER Jean
CHÉRÈQUE Jacques
CHEVALIER Alain
CHEVALIER Michel
CHEVÈNEMENT Jean-Pierre
CHIRAC Jacques
CHOTARD Yvon
CLAVEL Maurice
CLEMENCEAU Georges
CLÉMENT Henri
CLÉMENT Philippe
CLÉMENTEL Étienne.
CLOSETS François de
CLOSON Louis
CŒUR Jacques
COHEN Élie
COLBERT
COLOMBANI Jean-Marie
COMBIN Philippe
CONSTANT Jean
COSTA DE BEAUREGARD Albert

COTTA Alain
COTTAVE Bernard
COUTROT Jean
COUVE DE MURVILLE Maurice
CRASNIANSKI
CRESSON Édith

DAEMS Herman
DAILLY Étienne
DALLE François
DAMON Jacques
DARLAN
DASSAULT Marcel
DAUTRY Raoul
DAVEZAC Henri
DEBATISSE Michel
DEBRAY Régis
DEBRÉ Michel
DECAZES
DECLERCK Raymond
DECLERCQ Gilbert
DEFFERRE Gaston
DEFFOREY Denis
DELACHAUX Clarence
DELACHAUX François
DELACHAUX Philippe
DELAN Jean
DELEAU Gustave
DELEBARRE Michel
DELION André G.
DELORS Jacques
DELOUVRIER Paul
DEMONQUE Marcel
DENOIX Bernard
DERMAGNE Jacques
DESBRUÈRES Henri
DESCAMPS Eugène
DESCARTES
DESCOURS Jean-Louis

DESNOS Robert
DETHOMAS Bruno
DETOEUF Auguste
DETRAZ Albert
DEUIL Gérard
DEVAUX Louis
DIMITROV
DI SIPIO Ernest
DOGAN Mattei
DONNAY François
DOUMER Paul
DRANCOURT Michel
DROMER Jean
DROUIN Pierre
DUBOIS Alexandre
DUBOIS Paul
DUBREUIL Hyacinthe
DUBRULE Paul
DUCHEMIN René P.
DUCLOS Jacques
DUFOUR Arlès
DUHAMEL Jacques
DUHAMEL Olivier
DUMAS Roland
DUMONT Adrien
DUMONT Jean-Marie
DUMONTIER
DUPEYROUX Jean-Jacques
DUPONT Jean-Marie
DUPUIS Jean
DURAFOUR Michel
DURAND Pierre
DURUPTY Michel
DUVAUCHEL M.

EHRMANN Henri W.
EHRSAM Jacques
EICHENBERGER Jean-Yves
ELGEY Georgette

ENFANTIN
ERCHTAL
ESSEL André

FABIUS Laurent
FAURE Edgar
FAURE Henri
FAUROUX Roger
FERRY Jacques
FORD Henri
FORGEOT Jean
FOUCHER Christian
FOUCHIER Jacques de
FOULD René
FOUQUET Nicolas
FOURASTIÉ Jean
FOURCADE Pierre
FOURNIER Pierre
FOURQUET François
FOURQUET (général)
FOYER Jean
FREDET Jean-Gabriel
FROIS Michel
FURIA André

GALBRAITH John K.
GALLEY Robert
GANDOIS Jean
GARCIN Jean
GATTAZ Lucien
GATTAZ Yvon
GAUBAN Daniel
GAULLE Charles de
GAURON André
GAUTIER Francis
GAUTIER François
GELDOF Bob
GÉLINIER Octave
GENG Francis

GEORGES-PICOT Jacques
GIGNOUX Claude-Joseph
GILLET Renaud
GINGEMBRE Léon
GIRAL Jean-Louis
GIRAUDET Pierre
GISCARD D'ESTAING Valéry,
GLASSER Georges
GLUCKSMANN André
GONDRAN François
GONIN Marcel
GONON René
GRAMSCI Antonio
GRAPIN Jacqueline
GRÉCO Juliette
GRIFFUELHES Victor
GRIMAUD Maurice
GROS André
GROSOURDY DE SAINT-PIERRE Odette
GROUX Guy
GRUSON Gérard
GUIBAL Jean-Claude
GUICHARD Charles
GUIGNOT Christian
GUILHAUME Philippe
GUILLEBAUD Jean-Claude
GUILLEN Pierre
GUISE (duchesse de)

HALLEY Paul-Louis
HAMON Hervé
HAYEK Friedrich von
HEGEL
HERRIOT Édouard
HOBSBAWN Eric J.
HOFFMANN Stanley
HURÉ Joseph
HUVELIN Paul

JARROSSON Donald
JARRY Alfred
JEANJEAN Guy
JEANNENEY Jean-Marcel
JEANNENEY Jean-Noël
JEAN-PAUL II,
JOHNSTON Eric
JOSPIN Lionel
JOURDAIN Jacques
JOUVEN Pierre
JOUVENEL Bertrand de
JOUVENEL Henri de
JUBLIN Jacques
JULLIARD Jacques

KAMPF Serge
KAUTSKY Karl
KENDALL Paul M.
KERR Clark
KESSLER Philippe
KEYNES John M.
KIEFFER Jean-Marie
KOCH Roland
KOLBOOM Ingo
KONDRATIEV
KRASUCKI Henri
KRIEF Bernard
KRIVINE Alain
KUISEL Richard F.

LABARDE Philippe 340.
LABBÉ Roland
LABELLE Francis
LACOSTE Robert
LAÉRAULT G.
LAFOND Henri
LAFORÊT René
LAFOURNIÈRE Michel de
LAGANNE Bernard

LAGUIONIE Pierre
LAJOINIE André
LALANNE Bernard
LAMBERT Henri (marquis de FRONDEVILLE)
LAMBERT Marcel
LAMBERT DE FRONDEVILLE Madeleine
LAMBERT-RIBOT Alexandre
LAMENNAIS
LAMIEL Joseph
LAMIGEON René
LANDES David S.
LANGLOIS Henri
LA SERRE Élisabeth de
LASSERRE
LA TOUR DU PIN
LATTRE DE TASSIGNY Jean-Marie de
LAVAL Pierre
LEBRUN Pierre
LECANUET Jean
LECAT Jean-Philippe
LECERF Olivier
LECHATELLIER M.
LECLERC Édouard
LEDUC Jean
LEFAUCHEUX Pierre
LE FLOCH-PRIGENT Loïk
LEFRANC Georges
LEMOINE Yves
LÉNINE
LÉOTARD François
LEPAGE Henri
LEPÂTRE François
LEPERCO Aimé
LEROY-JAY Patrice
LÉVÊQUE Jean-Maxime
LÉVI-STRAUSS Claude
LÉVY Catherine
LÉVY-LEBOYER Maurice

LINHART Robert
LIONEL-DUPONT Henri
LIP Fred
LIPIETZ Alain
LIPOVETSKY Gilles
LITALIEN Georges
LOICHOT Marcel
LONGUET Gérard.
LOUIS XI,
LOUIS XVI,
LOUIS-PHILIPPE
LOUVEL Jean-Marie
LUCAS Laurent

MACAUX Marcel
MAC-MAHON
MACOUIN Clovis
MADELIN Alain
MAIRE Edmond
MAISONROUGE Jacques
MALINVAUD Edmond
MALTERRE André
MANDEL Ernest
MANSHOLT Sicco
MANTELET
MAO
MARCELLIN Raymond
MARCHELLI Paul
MARCILHACY Cécile
MARCUS Claude
MARION Françoise
MAROGER
MARSHALL
MARTERER Émile
MARTIN Roger
MARTINET Gilles
MARX Karl
MASCURAUD
MASPERO Louis

MASSÉ Pierre
MATHERON Georges
MATHIEU Gilbert
MAURICE-BOKANOWSKI Michel
MAUROY Pierre
MAURRAS Charles
MAURY-LARIBIÈRE Michel
MAYER Arno
MAYER René
MAYOLLE Emmanuel
MAYOUX Jacques
MEANS Gardner C.
MEHL L.
MÉLINE
MENDÈS FRANCE Pierre
MERCIER Albert
MERCIER Ernest
MERLIN Jacques
MERLIN Jean
MERMAZ Louis
MERSCH Jean
MÉTRAL Albert
MÉTRAL André
MEUNIER Marcel
MEUTHEY Pierre
MEYNAUD Jean
MICHELIN François
MILÉSI Gabriel
MILHAUD Serge
MILLERAND Alexandre
MILLS Wright C.
MIMEREL Auguste
MINC Alain
MITTERRAND François
MOLIÈRE
MONNET Jean
MONORY Jean
MONTJOIE René

MOREAU Jacques
MORIN François
MOULIN Jean
MOUNIER Emmanuel
MOURGUES Michel de
MOUSSA Pierre
MOYNOT Jean-Louis
MULLER Pierre
MULLIEZ Gérard
MUN Albert de
MURAT DE MONTAÏ Suzanne
MUSSOLINI

NAPOLÉON I^{er}
NAPOLÉON III,
NEIDINGER Jean
NEUSCHWANDER Claude
NICOUD Gérard
NOBLECOURT Michel
NOCTURNE Philippe

OIRON Aimé d'
OLÉON Alain d'
ORTOLI François-Xavier
ORWELL George

PADIOLEAU Jean
PAITRA Jacques
PALEWSKI Gaston
PAQUET Jacques
PARODI Alexandre
PASQUA Charles
PASQUIER Nicole du
PAXTON Robert O.
PÉBEREAU Georges
PECRESSE Jean-Francis
PELISSON Gérard
PELLAT-FINET Roger
PELLETIER Robert

PEREIRE Émile et Isaac
PERIER Casimir
PÉRIGOT François
PERNOUD Régine
PERRIN René
PERROT Michèle
PESCOFF
PÉTAIN (maréchal)
PETERS Thomas
PETIET (baron)
PETIET Marcel
PEUGEOT François
PEYRECAVE
PEYREFITTE
PEYRELEVADE Jean
PFISTER Thierry
PHILIPPE LE BEL
PHILIPPI Charles-Henri
PIAGET Charles
PICHON M.
PIETTRE André
PILOU
PINAY Antoine
PINEAU-VALENCIENNE Didier
PINET Léon
PINGAUD Denis
PINOT Robert
PITTS Jess R.
PLASSARD Jacques
PLATON
PLEVEN René
PLIHON D.
PLINE L'ANCIEN
POINCARÉ Raymond
POIVILLIERS G.
POLDGE DE COMBRET François
POMPIDOU Georges
PONIATOWSKI Michel

POPEREN Jean
POPPER Karl
POUCHIN Dominique
POUJADE Pierre
POULANTZAS Nicos
POULENC
PRATE Alain
PRATY Jean
PRECIGOUT Jean de
PRÉVERT Jacques
PRIOURET Roger
PROUVOST Jean

QUATREPOINT Jean-Michel
QUEUILLE Henri

RAGUENES Jean
RALITE Jack
REAGAN Ronald
REISMAN David
RÉMOND René
RENAUD (chanteur)
RENAULT Louis
REYNAUD Paul
RIBOUD Antoine
RICARD Pierre
RICHARD Paul
RICHEMOND Pierre
RIGOUT Marcel
RIHET Renée
ROCARD Michel
RODRIGUEZ Olindre
ROLANT
ROTHSCHILD Guy de
ROTHSCHILD James de
ROTMAN Patrick
ROUSSELET André
ROUVROY Henri de (comte de SAINT-SIMON)
Roux Ambroise

Roux André

SABOURET Yves
SAGLIO Jean
SAINT-ESPRIT Jean
SAINT-MARTIN Monique de
SAINT-PAUL Raymond
SAINT-PIERRE Michel de
SAINT-SIMON
SANGNIER Marc
SARRE Claude-Alain
SAUVY Alfred
SAY Jean-Baptiste
SCHERRER Victor
SCHLUMBERGER Jules-Albert
SCHNEIDER
SCHUELLER Émile
SCHUMAN Robert
SCHUMANN Maurice
SCHUMPETER Joseph
SEGELLE (docteur)
SÉGUIN Philippe
SÉGUY Georges
SÉJOURNET Albert
SÉRIEYX Hervé
SERVAN-SCHREIBER Jean-Jacques
SEUL Gérard
SEYDOUX.
SFORZA (comte)
SOISSON Jean-Pierre
SOMBART Werner
SOMVIELLE Pierre
SOUBIE Raymond
SOUVIRON Jean-Pierre
SPAAK Paul-Henri
STASI Bernard
STAVISKY
STIRN Olivier
STOLERU Lionel

STRICKER Willy
SUDREAU Pierre
SUFFERT Georges
SZOKOLOCZY-SYLLABA Janos
TALABOT
TANNERY Paul
TAPIE Bernard
TAYLOR Frederick
TEISSERRE Jacques
TERESA (mère)
TERRIN Pierre
THATCHER Margaret
THERY Gérard
THOMAS Albert
THOMAS Philippe
THOREZ Maurice
TIMBAUD Jean-Pierre
TOCQUEVILLE Alexis de
TOURNOUX Raymond
TRIGANO Gilbert
URI Pierre

VACQUIN Henri
VALENTINI Robert
VANLERENBERGHE Pierre
VALIDIRE Jean-Louis
VASSEUR Philippe
VEIL Simone
VENTRE Claude
VERHAEGHE Antoine
VÉRON Émile
VIANSSON-PONTÉ Pierre
VILLÈLE
VILLEURMÉ (docteur)
VILLEY Étienne
VILLIERS Georges
VITCHE Pierre
VOGÜÉ Arnaud de

WALESA Lech
WALINE Pierre
WALLON
WATERMAN Robert
WEBER Max
WENDEL François de
WILLOT (frères)
WITT François de

ZAGAME Paul
ZAMANSKI Joseph
ZINSOU Lionel
ZOLA Émile

Notes

1
Le Monde, février 1980.

2
Syndicat national de la petite et moyenne industrie.

3
On écrira, dans la suite de ce texte, « patronat » avec une minuscule pour désigner les chefs d'entreprise, et « Patronat » avec une majuscule pour désigner l'institution patronale, le CNPF. Mais ce n'est pas l'usage : la presse écrit de la même façon l'un et l'autre « patronat ».

4
Il existe une succincte, mais véridique biographie d'Ambroise Roux, publiée par Bernard Lalanne, dans *l'Expansion* du 6-9 juin 1980 : Ambroise Roux lui-même m'a renvoyé à ce texte comme à un « travail exemplaire », dont il ne contestait aucune information.

5
Sur la notion de « gouvernement privé », voir Michel Bauer et Élie Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels ?,* Paris, Éd. du Seuil, 1981.

6
Ambroise Roux, *Allocution au séminaire des banques inter-alpha* (ronéoté), p. 20.

7
En 1980, la CGE a distribué 179 millions de dividendes à ses actionnaires et réalisé 2,5 milliards d'investissements et de prises de participation.

8
Jean-Pierre Brulé souhaitait recouvrer une plus large autonomie technologique à l'égard d'Honeywell-Bull et se développer dans la mini-informatique. Se heurtant à la tutelle de la CGE sur ces deux objectifs et

supportant de plus en plus mal le « racket » exercé par le groupe, le PDG de la CII s'efforçait de court-circuiter Ambroise Roux tant auprès de son ami Valéry Giscard d'Estaing, qu'auprès des Américains. Crime de lèse-majesté qui ne put être lavé que par l'éviction du coupable, dûment réclamée au « château »…

9
Tel est le sens, dans la construction électromécanique, de la prise de contrôle d'Alsthom à la fin des années 60 ; de la tentative malheureuse d'absorption de Thomson-CSF au début des années 70 ; des manœuvres visant à démanteler le groupe Empain-Schneider et à racheter Jeumont-Schneider à l'illustre baron. Dans le secteur des câbles, de l'absorption par les Câbles de Lyon, un des fleurons de la CGE, de la Câblerie de Clichy, de Geoffroy-Delore, de la Câblerie de Lens ; dans le secteur des télécommunications et de l'informatique, de la prise de contrôle d'Alcatel en 1968 ; de la Compagnie générale d'automatisme en 1961 ; de la Générale de service informatique en 1971 ; de la Société des machines Havas en 1972 ; de Sintra (télécommunications électroniques militaires) en 1975 ; de Friden (machines à affranchir) en 1979 ; de Ronéo en 1980, etc., sociétés regroupées dans l'ensemble CIT-Alcatel.

10
Gilbert Mathieu, *Le Monde*, 27 septembre 1979.

11
A l'époque, les géants du téléphone ne croyaient pas à la rentabilité de la « commutation temporelle ». En se lançant dans son industrialisation, CIT-Alcatel prenait un risque non négligeable.

12
Voir Jean-Michel Quatrepoint et Jacques Jublin, *French Ordinateurs. De l'affaire Bull à l'assassinat du plan calcul*, Paris, Alain Moreau, 1976.

13
Lionel Zinsou, *Le Fer de lance,* Paris, Olivier Orban, 1985, p. 165.

14
Le président de la CGE est simultanément PDG de l'Électrofinancière (société de portefeuille du groupe) et de CIT-Alcatel, vice-président du Crédit commercial de France, membre des conseils d'administration de Paribas, du Crédit national, de PUK, de la Générale occidentale, de la

Radiotechnique, de Trocadéro Participations…

15
Entretien avec l'auteur.

16
L'usine de Gennevilliers compte environ 300 ouvriers, dont 200 OS, la plupart travailleurs immigrés. Le salaire mensuel plancher (OS 1). en octobre 1985, est de 4 700 francs brut, soit environ 4 000 francs net. Le salaire ouvrier moyen est de 5 500 francs. Celui des ouvriers les plus qualifiés (OP 3), de 10 000 francs.

17
Instituée en 1975 sous le premier gouvernement de Jacques Chirac, la loi sur l'autorisation préalable de licenciement a été abrogée en 1986.

18
Revue *PMI-France*, avril 1986, p. 54.

19
Pour mieux connaître la CGPME, brochure ronéotée par la CGPME, 1982.

20
« Les grands commis du secteur privé appartiennent à des hiérarchies qui sont encore capitalistes, mais qui pourraient, du jour au lendemain, devenir collectivistes sans que cela porte atteinte ni à leur autorité ni aux avantages matériels dont ils disposent » (Léon Gingembre, lettre à Georges Lefranc, 11 février 1975 ; extrait publié dans l'ouvrage de Georges Lefranc, *Les Organisations patronales en France, du passé au présent,* Paris, Payot, 1976, p. 215).

21
Entretien avec l'auteur.

22
A.A. Berle et Gardner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property,* New York, Macmillan, 1932. James Burnham, *L'Ère des organisateurs,* Paris, Calmann-Lévy.

23

Léon Gingembre, cité par Georges Lefranc, *op. cit.*

24
Entretien avec l'auteur.

25
Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, Économie et Capitalisme, XV^e^-XVIII^e^ siècle,* t. III. *Le Temps du monde,* Paris, Armand Colin, 1980, 2^e^ éd., p. 540.

26
Ibid., p. 547.

27
Pierre de Calan, *Le Patronat piégé,* Paris, Éd. de la Table ronde, 1977, p. 44.

28
Entretien avec l'auteur.

29
Déclaration à Radio-Fréquence-Nord, samedi 14 décembre 1985, reproduite dans *les Échos,* lundi 16 décembre 1985.

30
Sur les 1700000 entreprises comptabilisées sur fichier BIC (bénéfices industriels et commerciaux) de l'INSEE, 1500000 (92 %) sont des entreprises artisanales (moins de 10 salariés). Le patronat artisanal emploie 2 millions de salariés (16 % des effectifs), réalise 19 % du chiffre d'affaires total, 4 % des exportations et 21 % des investissements totaux des entreprises.

31
Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business,* Cambridge (Mass.) et Londres, Harvard University Press, 1977.

32
Michel Bauer et Élie Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels ?,* Paris, Éd. du Seuil, 1981.

33
Service INSEE, fichier BIC.

34
Pierre Bourdieu et Monique de Saint-Martin, *Actes de la recherche en sciences sociales,* « Le patronat », n° 20-21, mars-avril 1978.

35
Michel Bauer, « La gauche au pouvoir et le grand patronat », *in* Pierre Birnbaum (sous la dir. de), *Les Élites socialistes au pouvoir, 1981-1985,* Paris, PUF, 1985. Gilles Martinet note de même qu'en 1973, sur les 40 « locomotives » de l'économie française, 8 seulement étaient les créateurs des entreprises dont ils assumaient la direction ; 5 étaient les héritiers de dynasties financières et industrielles ; 27 étaient des managers issus des grands corps de l'État *(Le Système Pompidou,* Paris, Éd. du Seuil, 1973).

36
Werner Sombart. *Le Bourgeois,* Paris, Payot, 1966, p. 25.

37
Voir le chapitre XV : « Le patronat français est-il ringard ? »

38
Mort en 1825, en pleine Restauration, Henri de Rouvroy, comte de Saint-Simon, affirme que la puissance d'une nation, son degré de paix civile et de bien-être social dépendent directement de sa puissance industrielle. La marche vers la « bonne société » passe donc par la croissance économique, et la classe dirigeante est celle qui est capable de promouvoir l'industrialisation. La véritable élite n'est donc pas constituée par les militaires, les magistrats, les propriétaires fonciers, encore moins par les rentiers, mais réside dans les savants, les ingénieurs, les entrepreneurs et les financiers, dirigeants naturels de la « classe industrielle », « classe nourricière de la société, à la fois la plus laborieuse et la plus pacifique de toutes ». Saint-Simon dénonce l'anarchie de la production engendrée par la libre concurrence et se prononce pour une économie – on dirait aujourd'hui « planifiée ». Son enseignement rencontrera un retentissement immense dans les milieux bourgeois techniciens (ÉcoLe polytechnique) et certains milieux financiers, soucieux de dégager le capitalisme français de ses modèles d'Ancien Régime. Un grand nombre de grands capitalistes du Second Empire : les d'Erchtal, les Pereire, les Talabot, Michel Chevalier, Olinde Rodriguez, Arlès Dufour, étaient saint-simoniens. Enfantin, son

principal disciple, fut, avec Adrien Dumont, le fondateur de la Société d'éclairage au gaz et de la Compagnie générale des eaux. Les frères Talabot fondèrent, sur une suggestion d'Enfantin, la Compagnie de chemin de fer Paris-Lyon-Méditerranée, après avoir participé à la création de la Société d'études pour le canal de Suez. Arlès Dufour a lancé le Crédit lyonnais, tandis qu'Émile et Isaac Pereire fondent le Crédit mobilier : la première banque d'affaires moderne.

39
Jean Bunel et Jean Saglio, *L'Action patronale, du CNPF au petit patron*, Paris, PUF, 1979.

40
L'Entreprise, novembre 1985.

41
Entretien avec l'auteur.

42
Voir le chapitre xv : « Le patronat français est-il ringard ? » Il s'agit évidemment, comme dans le cas des deux cultures ouvrières de Rocard, d'une approximation et d'une simplification : le monde patronal est animé de bien d'autres « cultures efficaces », comme on le verra, dont la moindre n'est pas le catholicisme social…

43
Karl Marx, *Le Capital*, Paris, Éd. sociales, T. II, p. 23 ; t. VII, p. 51-52 : « La production capitaliste est arrivée au stade où le travail de haute direction, entièrement séparé de la propriété du capital, court les rues. Il est donc devenu inutile que le travail de direction soit exercé par le capitaliste lui-même. *Un chef d'orchestre n'a pas besoin d'être le propriétaire des instruments* […] Affirmer la nécessité de ce travail comme travail capitaliste et fonction des capitalistes ne signifie rien d'autre que l'incapacité du vulgaire – la grande masse des économistes politiques – de se représenter les formes développées au sein de la production capitaliste.

44
Henri W. Ehrmann, *La Politique du patronat français, 1936-1955*, Paris, Armand Colin, 1959.

45

Dans une autobiographie fort improprement intitulée *Patron de droit divin* (Paris, Gallimard, 1984), Roger Martin, ex-PDG de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, relate les péripéties d'une telle éviction et la transformation de Pont-à-Mousson entreprise familiale en multinationale technocratique.

46
Voir Pierre Birnbaum *et al., La Classe dirigeante française,* Paris, PUF, 1978. Pierre Bourdieu et Monique de Saint-Martin, *Actes de la recherche en sciences sociales,* « Le patronat », n° 20-21, mars-avril 1978.

47
Voir Ernest Mandel, *Le Troisième Age du capitalisme,* Paris, Bourgois, coll. « 10/18 », 1976. A quoi Nicos Poulantzas rétorquait : « Quand bien même les managers ne posséderaient aucune action d'aucune entreprise capitaliste, et dépenseraient de façon somptuaire leurs émoluments, ils n'en resteraient pas moins des bourgeois et des capitalistes, pour la simple et bonne raison qu'ils occupent la place du capital, et en exercent les fonctions » *(Les Classes sociales dans le capitalisme d'aujourd'hui,* Paris, Éd. du Seuil, 1970, p. 194),

48
François de Closets, *Tous ensemble,* Paris, Éd. du Seuil, 1985, p. 103.

49
« Difficiles à grouper […] peu empressés à payer leurs cotisations ; indisciplinés au moment du combat […] prompts à se disperser quand le péril est passé, adhérents difficiles et piètres militants, tels sont les chefs d'entreprise » (Roger Priouret, *Origines du patronat français,* Paris, Grasset, 1963, p. 225).

50
Paris, Éd. du Tambourinaire, 1958.

51
Henry W. Ehrmann : « Même les organisations professionnelles les mieux organisées et leurs fédérations nationales étaient, dans la plupart des cas, au cours de leurs confrontations avec les représentants du gouvernement, incapables de fournir la documentation la plus élémentaire… Les dossiers ne contenaient aucune documentation statistique. La crainte de la concurrence provoquait la rétention de l'information de la part des industriels » (*La Politique du patronat français, 1936-1955,* Paris, Armand

Colin, 1959, p. 36).

52
Conférence du 1er mai 1936 publiée dans le *Bulletin du Centre polytechnicien d'études économiques,* 1936.

53
Ingo Kolboom, *La Revanche patronale. Le patronat français face au Front populaire,* Paris, Flammarion, 1986.

54
Jean Meynaud : « Les groupes de pression sont des organisations dont la fonction est d'exprimer ou de systématiser les multiples interventions effectuées sur les pouvoirs publics en vue d'obtenir l'octroi d'avantages matériels ou le soutien de positions idéologiques » (*Les Groupes de pression en France,* Paris, Fondation nationale des sciences politiques, 1958).

55
Cf. les « mouvements culturels » des années 70, dans leur première phase d'essor : MLF, gays, écologistes, régionalistes…

56
Entretien avec l'auteur.

57
Henry W Ehrmann, *La Politique du patronat français, 1936-1955,* Paris, Armand Colin, 1959, p. 99

58
Jean-Noël Jeanneney (*L'Argent caché,* Paris, Éd. du Seuil, coll. « Points Histoire », 1984, p. 290-293) constate qu'on ne trouve trace de cette interpellation brutale ni dans le compte rendu officiel de la délégation ; ni dans les notes d'Etienne Villey, dirigeant du Groupe des industries métallurgiques, mécaniques et connexes de la région parisienne, qui relate cette entrevue plusieurs années plus tard ; ni dans la mémoire de plusieurs témoins directs, consultés par l'auteur : Gaston Palewski, directeur du cabinet du général de Gaulle, Marcel Lambert, président du Syndicat de la mécanique, Léon Pinet, président du groupement des PMI de la région parisienne. Ehrmann, qui est à l'origine de cette information, n'en précise pas la source.

59
Henry W. Ehrmann, *Organized Business in France,* Westport (Conn.), Greenwood Press Publisher, 1957, p. 103, note 1. Cette note ne figure pas dans l'édition française.

60
Entretien avec l'auteur.

61
Robert Aron, *Histoire de l'épuration,* t. III, *1. Le Monde des affaires, 1944-1953,* Paris, Fayard, 1974.

Pour illustrer sa « résistance professionnelle », Marius Berliet communique au juge d'instruction, le 26 septembre 1945, les chiffres suivants. Pendant l'Occupation, les usines Renault auraient livré 32887 véhicules aux Allemands et 1697 aux Français ; Citroën : 32248 aux Allemands et 2052 aux Français ; Peugeot : 2239 aux Allemands et 3309 aux Français ; Berliet : 2239 aux Allemands et 6548 aux Français… » (p. 224).

Les dirigeants de Renault prétendront, de leur côté, avoir organisé le freinage de la production : « Pour un programme imposé de 41909 véhicules, 34232 furent produits, ce qui fait un défaut de 7677 unités… » Si Louis Renault est exproprié le 16 janvier 1945, l'information ouverte contre son directeur général, Peyrecave. est classée le 30 avril 1949 (p. 227 et 240). Mais, selon la CGT, le freinage était le fait des ouvriers, non de la direction.

62
Jean-Noël Jeanneney, *op. cit.,* p. 305, note 28.

63
Parmi les patrons résistants se distinguent les banquiers Blocq-Mascart, Aimé Lepercq, les industriels Pierre Lefaucheux, Joseph Laniel, René Mayer…

64
Robert O. Paxton, *La France de Vichy, 1940-1944,* Paris, Éd. du Seuil, coll. « Points Histoire », 1974, p. 204 *sq.*

65
« De Gaulle, connais pas ! » aurait lancé Louis Renault à un gaulliste venu lui suggérer d'adhérer à la France libre, rapporte Robert Aron *(op. cit.),*

peu suspect d'animosité contre le grand constructeur d'automobiles. « Un émissaire, venu lui demander son appui pour un réseau de résistance, est pareillement éconduit » (p. 234).

Quant à Maurice Berliet, il refuse tout net d'obtempérer à l'ordre du délégué militaire national de la Résistance de laisser effectuer la mise hors service de l'usine par un sabotage. Placée par le commandement allié devant l'alternative : ou bien autoriser un sabotage précis, efficace et économe en vies humaines, ou bien subir des bombardements, la famille Berliet écarte la première éventualité.

66
François Bloch-Lainé, *Profession : fonctionnaire,* Paris, Éd. du Seuil, 1976, p. 53.

67
Jean-Noël Jeanneney, *François de Wendel en République. L'argent et le pouvoir, 1914-1940,* Paris, Éd. du Seuil, 1976, p. 600-604.

68
84 % des ministres de la IV^{e} République étaient issus de la Résistance (190 sur 227)… C'est encore le cas de 54 % des ministres de la République gaullienne. Voir Mattei Dogan, *in* revue *Pouvoirs,* « Le ministre », janvier 1986.

69
Jean Monnet, *Mémoires,* Paris, Fayard, 1976 ; LGF, « Le Livre de poche », 1978, t. II, p. 336-337.

70
Jean-Noël Jeanneney (*op. cit.*, p. 289-290) publie la liste des 15 membres de la commission Fournier.

71
Ibid.

72
Revue *Entreprise,* « Le monde des affaires en France », I, n° 2, 1953.

73
Jean-Marcel Jeanneney, *Forces et Faiblesses de l'économie française,* Paris, Armand Colin, 1959.

Effet de la Grande Dépression, le mouvement de concentration semble s'être inversé depuis les années 30 ; le nombre d'entreprises employant plus de 500 salariés est passé de 1 134 en 1931 à 985 en 1952. Les rangs des micro-entreprises, au contraire, ont spectaculairement gonflé.

74
Henry W. Ehrmann, *op. cit.*, p. 118.

75
Entretien avec l'auteur.

76
Georges Lefranc, *Les Organisations patronales en France, du passé au présent*, Paris, Payot, 1976, p. 129.

77
Entretien avec l'auteur.

78
Comité de prévoyance et d'action sociale, organisation patronale d'extrême droite, dans les années 30.

79
Confédération de confédérations, le CNPF n'a, pas plus que la CGPF, d'autonomie financière. Dans les années 50, cinq grandes fédérations d'industrie financent 80 % du budget du Patronat : la sidérurgie, la chimie, le pétrole, la métallurgie, le textile. Chaque fois qu'une fédération a quelque raison de se plaindre du CNPF, elle lui coupe les vivres ou les réduit… mais généralement la menace suffit.

80
Voir, ci-dessous, la bataille contre la CECA. Cette fonction de groupe de veto, Georges Villiers l'exprime magnifiquement dans son exposé à l'assemblée générale du CNPF de février 1956 : « Éviter le pire, c'est hélas notre travail quotidien, peu spectaculaire, difficile et même usant… Ce travail n'ayant d'autres résultats que d'éviter un grand nombre d'erreurs. Certains s'étonnent que le CNPF ne présente pas lui-même des projets précis pour promouvoir les grandes réformes sur lesquelles il a effectivement pris position ; et une telle méthode nous apporterait en effet bien plus de satisfaction si elle pouvait être efficace. Malheureusement, l'expérience nous a montré que, dans l'état actuel de nos institutions

politiques, nous ne pouvions espérer mieux, pour l'immédiat, que préserver l'avenir, en évitant, chaque jour, les erreurs les plus graves. »

81
Voir les exposés de Georges Villiers aux assemblées générales du CNPF du 19 janvier 1954 (texte ronéoté, p. 2-4), du 18 janvier 1955 (p. 2-3), du 14 février 1956 (p. 3), du 19 janvier 1957, du 14 janvier 1958 (p. 5), du 18 février 1959 (p. 5), etc.

82
Sur ces trois notions, voir Michel Bauer et Élie Cohen, *Les Grandes Manœuvres industrielles*, Paris, Belfond, 1985.

83
Leur liste presque exhaustive, ainsi que leur biographie et leurs principaux faits d'armes, figurent dans l'ouvrage de François Fourquet, *Les Comptes de la puissance. Histoire politique de la comptabilité nationale et du Plan*, Paris, Recherches, 1980.

84
Jean Monnet, « Propositions au général de Gaulle au sujet du plan de modernisation et d'équipement », *Mémoires*, Paris, LGF, « Le Livre de poche », 1978, t. I, p. 343.

85
Lois de 1945 et de 1948 sur le contrôle des prix, des salaires, des changes ; loi sur les comités d'entreprise, loi de 1950 sur les conventions collectives autorisant l'extension par la loi des accords entre partenaires sociaux suffisamment nombreux ; procédures de maintien et de contrôle des investissements.

86
Richard F. Kuisel, *Le Capitalisme et l'État en France. Modernisation et dirigisme au XX^{e} siècle*, Paris, Gallimard, 1984.

87
François Fourquet, *Les Comptes de la puissance. Histoire politique de la comptabilité nationale et du Plan*, Paris, Recherches, 1980.

88
Entretien avec l'auteur.

89
Décisions du bureau du CNPF, 7 février 1949. Le texte de l'article incriminé et la réponse du CNPF, publiée dans le *New York Herald Tribune* du 26 février 1949 sous la signature de Georges Villiers, sont joints aux minutes du 14 mars 1949.

90
New York Herald Tribune, 29 janvier 1949.

91
Jean-Jacques Carré, Paul Dubois et Edmond Malinvaud, *La Croissance française. Un essai d'analyse économique causale de l'après-guerre*, Paris, Éd. du Seuil, 1972, p. 159.

92
Entretien avec l'auteur.

93
Bulletin du CNPF, n° 3, février 1947, cité par Henry W. Ehrmann, *La Politique du patronat français, 1936-1955*, Paris, Armand Colin, 1959, p. 255.

94
Voir le *Bulletin du CNPF* de juillet 1947, p. 4.

95
Jean Monnet, *op. cit.*, t. I, p. 354. Voir aussi François Bloch-Lainé et Jean Bouvier, *La France restaurée, 1944-1954*, Paris, Fayard, 1986, p. 52.

96
Décisions du bureau du CNPF, 10 octobre 1949, § III.

97
Décisions du bureau du CNPF, 25 avril 1949 : « Si le principe d'une obligation imposée aux entreprises de fournir les renseignements nécessaires est retenu, il devra être prévu que tout établissement pourra satisfaire à cette obligation en adressant ses chiffres à son organisation professionnelle qui les communiquera à l'administration sous forme de totaux pour l'ensemble de la profession. »

98

Henry W. Ehrmann, *op. cit.,* p. 253.

99
Bulletin du CNPF, n° 122, août 1954, p. 74-79 ; n° 134, juillet 1955, p. 5-7. Henry W. Erhmann, *op. cit.,* p. 284.

100
Le CNPF s'est opposé aux ordonnances des 4 et 19 octobre 1945 instituant une « sécurité sociale » fondée sur le principe d'assurance par répartition et non par capitalisation. Il a appuyé la décision des professions indépendantes (artisans, commerçants, agriculteurs, professions libérales, industriels) de se tenir à l'écart de ce système.

101
Décisions du bureau du CNPF du 4 avril 1949, § VIII : « Il importe aussi, poursuit-il, d'obtenir des constatations locales du coût de la vie. Il ne faudrait pas que la fixation de ce salaire minimum empêchât de toucher le fond de la baisse. »

102
Voir le chapitre VIII : « Le Mai du patronat. »

103
On lit dans les *Décisions du bureau du CNPF* du 22 mai 1950, § II, que la sous-commission alimentaire « semble vouloir se prononcer pour un minimum alimentaire journalier de 2 780 calories, nettement supérieur au minimum de 2400 calories qui avait été adopté par une commission de recherche de la Société des Nations, en 1937 ».

Dans les *Décisions du bureau du CNPF du* 24 juillet 1950, § III : « La Commission supérieure des conventions collectives a fixé le budget minimum alimentaire à 7152 francs pour 2897 calories, le budget non alimentaire à 8018 francs. Il est décidé que la délégation patronale fera toute réserve sur ces deux chiffres et présentera des contre-propositions. Sans atteindre les 19000 francs demandés par la CGT et les 17000 francs demandés par FO, ce budget est néanmoins trop élevé. »

104
Entretien avec l'auteur.

105
Roger Boyer, document CEPREMAP, n° 8222, p. 9.

106
Jean Bunel et Jean Saglio, *L'Action patronale. du CNPF au petit patron,* Paris, PUF, 1979, p. 166.

107
Ibid., p. 36-37.

108
Roger Priouret, *La France et le Management,* Paris, Denoël, 1968, p. 17.

109
L'ordonnance du 22 février 1945 contraignait les patrons à informer les comités d'entreprise du montant des bénéfices et à les consulter sur leur utilisation éventuelle, ainsi que sur toutes les questions concernant l'organisation de la production.

110
Jean-Noël Jeanneney, *L'Argent caché. Milieux d'affaires et pouvoirs politiques dans la France du XX^{e} siècle,* Paris, Fayard, 1981, p. 300-301. L'auteur cite longuement la note de protestation de la commission de représentation patronale du 18 octobre 1944 et fait la liste de ses démarches auprès de Robert Lacoste, Pierre Mendès France, Alexandre Parodi.

111
Entretien avec l'auteur.

112
Georges Lefranc, *Les Organisations patronales en France, du passé au présent,* Paris, Payot, 1976, p. 354.

113
Après les grandes grèves de Saint-Nazaire, à l'été 1955, Georges Villiers lui-même exhorte les chefs d'entreprise à développer la collaboration avec FO, la CFTC, la CGC… Voir *Bulletin du CNPF,* n° 136, août 1955.

114
Voir, ci-dessus, p. 56-57.

115
Voir Roger Priouret, *Origines du patronat français,* Paris, Grasset, 1963.

116
Bulletin du CNPF, mai 1950.

117
A quoi Jean Monnet répond : « Quand les hommes se trouvent dans une situation nouvelle, ils s'adaptent et changent. Mais aussi longtemps qu'ils espèrent que les choses pourront rester en l'état ou faire l'objet de compromis, ils n'écoutent pas volontiers les idées neuves » (*Mémoires*, *op. cit.*, t. I, p. 536).

118
Cité par Georges Lefranc, *op. cit.*, p. 154.

119
Entretien avec l'auteur.

120
Jean Monnet, *op. cit.*, t. I, p. 536.

121
Pierre Uri, entretien avec l'auteur.

122
Jean Monnet, *op. cit.*, t. II, p. 507-508.

123
Georgette Elgey, *Histoire de la IV^e^ République*, t. II, *La République des contradictions, 1951-1954*, Fayard, Paris, 1968.

124
Janos Szokoloczy-Syllaba, *Les Organisations professionnelles françaises et le Marché commun*, Paris, Fondation nationale des sciences politiques, 1965, p. 284-297.

125
Ibid., p. 288.

126
Allocution au Cercle républicain du 7 décembre 1960, citée par Janos Szokoloczy-Syllaba, *ibid.*, p. 291.

127
Jean Monnet, *op. cit.*, t. II, p. 606. A la décharge du CNPF, le « père de l'Europe » écrit toutefois : « […] c'est la France tout entière qui manquait de confiance en elle-même. Comme pour la CECA, elle s'exagérait les disparités des conditions de production et notamment des charges sociales dont elle se croyait victime » (p. 630).

128
Georges Villiers, *Témoignages,* Paris, France-Empire, 1978.

129
Parti républicain de liberté (extrême droite).

130
Cité par Georgette Elgey, *op. cit.*, t. II, p. 107-108.

131
Où il sera réintégré en 1952.

132
Voir Georgette Elgey, *op. cit.*, t. II, p. 517.

133
Ibid., p. 109.

134
Ibid., p. 107.

135
Henry W. Ehrmann, *op. cit.*, p. 222-223.

136
Jean Padioleau, *Quand la France s'enferre. La politique sidérurgique de la France depuis 1945,* Paris, PUF, 1981.

137
Entretien avec l'auteur.

138
Comité d'information et de défense de l'Union nationale des artisans et travailleurs indépendants.

139
Syndicat national de la petite et moyenne industrie.

140
Léon Gingembre, *Informations confédérales*, avril 1953, cité par Henry W. Ehrmann, *La Politique du patronat français, 1936-1955*, Paris, Armand Colin, 1959, p. 347.

141
Voir Pierre Muller, *Le Technocrate et le Paysan*, Paris, Éditions ouvrières, 1984.

142
Statuts du CFPC, article 2, cité par Georges Lefranc, *Les Organisations patronales en France, du passé au présent*, Paris, Payot, 1976, p. 247.

143
Caractéristique, à cet égard, est cet extrait de la brochure doctrinale du CJP de 1945, *Une étape :* « Les droits des propriétaires de moyens de production […] doivent être orientés vers un but conforme au bien commun, et doivent exclure toute faculté d'abus, l'absence d'usage et la destruction pouvant constituer des abus […] A ces droits correspondent des devoirs dont l'inobservation peut entraîner la déchéance des droits. » (Cité par Philippe Bernoux, *Les Nouveaux Patrons*, Paris, Éditions ouvrières, 1974, p. 40).

144
Entretien avec l'auteur.

145
Entretien avec l'auteur.

146
Née de la fusion, le 19 janvier 1926, de deux mouvements patronaux catholiques : l'Union fraternelle du commerce et de l'industrie et le Syndicat central des unions professionnelles catholiques patronales (Georges Lefranc, *op. cit.*, p. 244).

147
« Le 1er mars 1941, le Maréchal s'est adressé aux patrons pour condamner leur égoïsme et leur demander de se joindre à l'effort de collaboration

sociale qu'il veut tenter. A ces deux appels, les jeunes patrons répondent présents ! Ils se déclarent prêts à aider le Maréchal, dans l'action et en dehors de toute critique stérile » *(Document Jeune Patron,* n° 1, 1941, cité par Philippe Bernoux, *op. cit.,* p. 29).

148
Ibid., p. 29.

149
La Confédération française des travailleurs chrétiens.

150
Philippe Bernoux, *op. cit.,* p. 42.

151
Entretien avec l'auteur.

152
Ibid.

153
Entretien avec l'auteur.

154
Georges Villiers, *Témoignages,* Paris, France-Empire, 1978, p. 151.

155
Ibid., p. 152.

156
Les thèmes le plus souvent abordés sont significatifs : « Amélioration des relations humaines dans l'entreprise » et « Les chefs d'entreprise et les grands courants de pensée contemporains » (n° 1, 1956) ; « Finalité de l'entreprise et comportement du chef d'entreprise qui en découle » (n° 2, 1957) ; « La fonction de responsabilité dans l'entreprise » (n° 3, 1958) ; « L'entreprise, facteur de transformation de la civilisation » (n° 4, 1959) ; « L'enjeu de la civilisation industrielle » (n° 6, 1961) ; « L'autorité » (n° 7, 1962) ; « L'avenir de l'entreprise industrielle » (n° 8, 1963). « Facteurs humains de la croissance économique », « La démocratie » et « Entreprise et participation » (n° 9, 1964) ; « L'avenir de l'organisation professionnelle » (n° 10, 1965)…

157
Entretien avec l'auteur.

158
Voir Henry W. Ehrmann, *op. cit.*, p. 174.

159
Ibid.

160
Parmi les groupes d'« avant-garde » du mouvement patronal, on peut encore citer l'Union des chefs d'entreprise-Action pour des structures humaines (UCEACT) d'Alexandre Dubois, patron d'une petite entreprise (250 salariés) de coutellerie, inspiré par Hyacinthe Dubreuil. En dépit de l'audace et de l'intérêt des réformes expérimentées dans les entreprises adhérentes, leur faible nombre – quelques dizaines – ne confère pas à l'UCEACT l'influence des autres mouvements de pensée.

161
Le projet de réforme du CNPF préconise, en particulier, le renforcement des pouvoirs du Conseil de la République – l'actuel Sénat – et de l'exécutif.

162
Entretien avec l'auteur.

163
Charles de Gaulle. *Mémoires d'espoir*, Paris, Plon, 1970, t. I, p. 159 : « L'action à entreprendre [au plan économique] commande directement le destin national et engage à tout instant les rapports sociaux. Cela implique donc une impulsion, une harmonisation, des règles qui ne sauraient procéder que de l'État. Bref, il y faut le dirigisme. »[3]

164
Alain Prate, *Les Batailles économiques du général de Gaulle*, Paris, Plon, 1978, p. 182-183.

165
Pierre Massé, *Aléas et Progrès. Entre Candide et Cassandre*, Paris, Économica, 1984, p. 162. Et aussi Jean-Maxime Lévêque, *En première ligne*, Paris, Albin Michel, 1986, p. 85-87.

166
Entretien avec l'auteur.

167
Ibid.

168
Entretien avec l'auteur.

169
Georges Lefranc, *Les Organisations patronales en France, du passé au présent*, Paris, Payot, 1976, p. 160.

170
« L'UNEDIC et les ASSEDIC. ça a été entièrement inventé par l'administration, déclare François Bloch-Lainé. A telle enseigne qu'ayant avec Pescoff contribué à mettre au point le système, je souhaitais, mégalomane comme j'étais à l'époque, qu'UNEDIC et ASSEDIC fussent gérés par la Caisse des dépôts et consignations » (entretien avec l'auteur).

171
Entretien avec l'auteur.

172
Jean-Marcel Jeanneney, *Forces et Faiblesses de l'économie française*, Paris, Armand Colin, 1958.

173
Voir « Comparaison des 50 premières entreprises françaises en 1960 et en 1984 », *L'Expansion*, n° 269, p. 360-362.

174
Fondée par le comte Albert de Mun en 1885, l'ACJF intègre, en 1929, les branches « jeunesse » de l'Action catholique lancée par Pie XI. A côté de la JOC, de la JAC, de la JEC, elle regroupe les JMC (Jeunes Marins catholiques) et la JIC (Jeunesse indépendante chrétienne).

175
Robert Chapuis, *Les Chrétiens et le Socialisme*, Paris, Calmann-Lévy, 1976.

176
Jesse R. Pitts, « Continuité et changement au sein de la France bourgeoise », in *A la recherche de la France*, Paris, Éd. du Seuil, 1963, p. 319. Et p. 317 : « Si le catholicisme traditionnel, comme le catholicisme breton, continue de perdre du terrain, constate J.R. Pitts, un nouveau catholicisme, plus profondément enraciné dans les consciences individuelles et plus soucieux de construire la Cité de Dieu sur la terre, tend à le remplacer. »

177
Cité par Philippe Bernoux, *Les Nouveaux Patrons*, Paris, Éditions ouvrières, 1974, p. 47.

178
Issu du Cercle national des jeunes agriculteurs, organisation de jeunesse de la Confédération générale de l'agriculture. C'est Michel Debatisse qui transforme le « Cercle » en « Centre » et en fait une organisation syndicale autonome, qui scissionne d'avec la CGA. Bidegain rêvait d'accomplir une scission analogue d'avec le CNPF, ce qu'il réalisera en 1968 en créant le Centre national des dirigeants d'entreprise (CNDE).

179
Voir Pierre Muller, *Le Technocrate et le Paysan*, Paris, Editions ouvrières, 1984.

180
Michel Debatisse, *Le Projet paysan*, Paris, Éd. du Seuil, 1983.

181
Eugène Descamps, *Militer*, Paris, Fayard, 1971. Hervé Hamon et Patrick Rotman, *La Deuxième Gauche. Histoire intellectuelle et politique de la CFDT*, Paris, Ramsay, 1982 ; Éd. du Seuil, coll. « Points Politique », 1984.

182
François Bloch-Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Éd. du Seuil, 1963, p. 52.

183
Ibid., p. 20.

184

François Bloch-Lainé, *op. cit.*, p. 190.

185
Pierre de Calan, *Renaissance des libertés économiques et sociales,* Paris, Plon, 1964.

186
Il s'honore de compter le docteur Villeurmé comme trisaïeul !

187
Pierre de Calan, *op. cit.*, p. 121. De même, Pierre de Calan regrette la faiblesse financière des syndicats français : « Par rapport aux organisations patronales, la faiblesse des moyens les plus indispensables – d'étude, de recherche, de documentation – les place dans une position d'infériorité qui fausse les rapports et parfois les envenime » (*Les Professions,* Paris, France-Empire, 1965, p. 83).

188
Pierre de Calan, *Renaissance des libertés économiques et sociales, op. cit.*, p. 123.

189
Entretien avec l'auteur.

190
Pierre de Calan, *Renaissance… op. cit.*, p. 156 : « Quelles que soient les dimensions et la forme juridique de l'entreprise, les dirigeants ne peuvent être que les propriétaires du capital ou les salariés de haut rang choisis par les propriétaires […] De ce point de vue, il n'y a pas de différence fondamentale entre les très petites et les très grandes entreprises, mais seulement des différences de degré. »

191
Ibid., p. 158-159.

192
Ibid., p. 165.

193
Entretien avec l'auteur.

194
« La situation actuelle doit évoluer progressivement, dans le respect des droits acquis, vers des formules permettant d'accroître la part du salaire direct dans la charge salariale des entreprises » (article n° 11).

195
Article 11, p. 13.

196
Entretien avec l'auteur.

197
Rapport sur le V^e Plan de développement économique et social, Paris, La Documentation française, 1965. Le rôle de l'État dans cette optique « consiste en premier lieu à créer des conditions générales favorables au développement industriel ; en second lieu à apprécier, en liaison avec les professions intéressées, les orientations de la politique à suivre dans les différentes branches et, le cas échéant, à appuyer les initiatives des entreprises conformes à ces orientations ».

198
René Montjoie, *Rapport sur le développement industriel*, Paris, La Documentation française, 1968.

199
Simon Nora, *Rapport sur les entreprises publiques*, Paris, La Documentation française, 1967.

200
André Gauron, *Histoire économique et sociale de la V^e République*, t. I, *Le Temps des modernistes,* Paris, La Découverte, 1983, p. 116.

201
Entretien avec l'auteur.

202
Association des grandes entreprises françaises faisant appel à l'épargne, fondée par Roger Martin, Jacques Ferry et Ambroise Roux.

203
Entretien avec l'auteur.

204
Entretien avec l'auteur. Voir aussi le témoignage d'Eugène Descamps, *Militer*, *op. cit. :* « Alors est-ce à cause du patronat lui-même, de la vieille équipe du CNFP, Villiers, Meunier et compagnie, très conservatrice, est-ce parce que la pression n'est plus celle des années 1957-1958, à cause du nouveau style de gouvernement ? Toujours est-il qu'il y a peu de négociations » « […] d'où les manifestations du début 66 devant le CNPF. A l'époque, François Ceyrac disait "Le CNPF ne peut pas négocier. Il n'y a rien qui puisse être négocié par le CNPF." C'est assez caractéristique ! *J'ai conservé ces déclarations précieusement »* (p. 97-98). « Nous n'avions qu'à discuter avec les différentes branches. Les branches ne voulaient pas discuter non plus […] Et alors, mars, avril, c'est le développement de l'action » (p. 106).

205
Entretien avec l'auteur.

206
Entretien avec l'auteur.

207
Voir ses contributions aux *Cahiers du CRC :* « Finalité de l'entreprise et comportement du chef d'entreprise qui en découle » (n° 2). Et aussi : « L'enjeu de la civilisation industrielle » (n° 6).

208
C'est le CNPF qui a proposé – et obtenu, d'après Paul Huvelin – que l'intéressement soit assis sur le bénéfice fiscal et non sur la valeur ajoutée, comme le voulait le ministère des Finances, ou sur le bénéfice social, comme le voulait le Trésor.

209
Le Monde, 30 juin 1966. Déjeuner offert à l'Association des journalistes économiques et financiers.

210
Entretien avec l'auteur.

211
Entretien avec l'auteur.

212
Ibid.

213
Pierre Viansson-Ponté, *Histoire de la République gaullienne,* t. II**,** *Le Temps des orphelins (été 1962-avril 1969),* Paris, Fayard, 1976, p. 485

214
Georges Séguy, *Le Mai de la CGT,* Paris, Julliard, 1972, p. 47.

215
Maurice Grimaud, *En mai, fais ce qu'il te plaît,* Paris, Stock, 1977.

216
Édouard Balladur, *L'Arbre de mai,* Paris, Atelier Marcel Jullian, 1979, p. 238.

217
Entretien avec l'auteur.

218
Contrairement à Georges Pompidou, qui a toujours vu dans la CGT et le PCF les plus fermes partisans d'un retour à l'ordre (Edouard Balladur, *op. cit.,* p. 290).

219
Pierre Viansson-Ponté, *op. cit.,* t. II, p. 250.

220
Cette intervention ne constitue apparemment pas un fait historique, même mineur : aucun des innombrables mémoralistes des « événements » n'y fait allusion.

221
Conduite par Paul Huvelin, la délégation du CNPF comprend Marcel Petiet, président de l'UIMM et fils du « baron Petiet », président du Comité des forges et négociateur des accords Matignon en 1936 ; Henri Faure (bâtiment) ; Jacques Ferry (sidérurgie) ; Jacques Paquet (services) ; François Peugeot (mécanique) ; Jean de Précigout (textile) ; et trois délégués de la CGPME, Daniel Gauban, Gustave Deleau, Aimé d'Oiron.

222
Édouard Balladur, *op. cit.*, p. 252.

223
Pierre Viansson-Ponté, *op. cit.,* t. II, p. 150. « On reprochera âprement au patronat et à bon droit, écrit le journaliste du *Monde,* d'avoir si longtemps refusé le dixième de ce qu'il a soudain accepté, sur le SMIG en particulier. »

224
Édouard Balladur, *op. cit.*, p. 252. Eugène Descamps ne dit rien de cet épisode. André Bergeron s'attribue, sans doute abusivement, le mérite de cette plus-value (voir Jean-Louis Validire, *André Bergeron, une force ouvrière,* Paris, Plon, 1984). Georges Séguy se décerne lui aussi le beau rôle (voir *Le Mai de la CGT, op. cit.,* p. 95).

225
Réduction de 2 heures pour les horaires supérieurs à 48 heures, d'une heure pour ceux situés entre 45 et 48 heures.

226
Ceux-ci seront payés sous forme d'avance à concurrence de 50 %, mais récupérés.

227
Voir Eugène Descamps, *Militer. Une vie pour un engagement collectif,* Paris, Fayard, 1971, p. 119-120. Edouard Balladur, *op. cit.*, p. 260.

228
Eugène Descamps, *op. cit.,* p. 119.

229
Marcel Petiet, président de l'UIMM, attribue aux syndicats la responsabilité du rejet du protocole de Grenelle (allocution devant l'assemblée générale de l'UIMM en mars 1969) : « Pour des raisons assez obscures, mais où la préoccupation politique dominait, les syndicats firent rejeter le protocole de Grenelle », déclare-t-il *(Année métallurgique 1968).*

230
Edouard Balladur, *op. cit.,* p. 266.

231
Entretien avec l'auteur.

232
Entretien avec l'auteur.

233
André Gauron, *Histoire économique et sociale de la V^e^ République*, t. I, *Le Temps des modernistes,* Paris, La Découverte, 1983.

234
Cité par Philippe Bernoux, *Les Nouveaux Patrons*, Paris, Éditions ouvrières, 1974.

235
Le Monde, 25 juillet 1973.

236
Voir le chapitre XI, § « L'affaire Lip ».

237
Déclaration de François Ceyrac à l'AFP (*Le Monde,* 13 juillet 1973).

238
Jacqueline Grapin, « Retour à l'échelle mobile ? », *Le Monde,* 21 novembre 1973.

239
Entretien avec l'auteur.

240
Entretien avec l'auteur. Sollicité à nouveau, par Paul Huvelin, José Bidegain acceptera toutefois de jouer les *go-between* entre le CNPF et la CGT. Délégué par la centrale ouvrière pour des contacts officieux et exploratoires, André Barjonet, secrétaire confédéral gagné au « mouvement », aurait déclaré, au comble du désespoir : « Je viens ici vendre la peau de la révolution… »

241
Entretien avec l'auteur.

242
Roger Martin, *Patron de droit divin*, Paris, Gallimard, 1984, p. 316-317.

243
Entretien avec l'auteur.

244
Adhèrent à Entreprise et Progrès : L'Oréal, BSN, Évian, Perrier, Colgate-Palmolive, Ciba-Geigy, Singer, Sodexho, Publicis, Trois Suisses, DBA, Ronéo, Sommer, Chaussures André… en tout près de 200 entreprises grandes et moyennes.

245
Antonio Gramsci : « Chaque groupe social naissant sur le terrain originel d'une fonction essentielle dans le monde de la production économique crée en même temps que lui une ou plusieurs couches d'intellectuels qui lui donnent son homogénéité et la conscience de sa propre fonction, non seulement dans le domaine économique, mais aussi dans le domaine politique et social » (*Œuvres choisies*, Paris, Éditions sociales, p. 429).

246
Autres éléments : enquête SOFRES-le *Nouvel Observateur* de 1973 (débattue en conseil exécutif du CNPF !).

247
Dix Propositions d'« Entreprise et Progrès » pour l'orientation du CNPF.

248
Ibid.

249
Décisions du bureau du CNPF, 12 janvier 1970 : rapport du président Benard. Et *Décisions du conseil exécutif du CNPF*, 12 octobre 1970 (archives du CNPF).

250
Voir les *Décisions du bureau du CNPF*, 1er décembre 1969 : rapport du président Benard sur la coordination des travaux d'études du VIe Plan. Et *Décisions du bureau du CNPF*, 12 janvier 1970 : « Le bureau entend un exposé du président Roux sur les orientations du VIe Plan. La position prise par le CNPF quant à l'accroissement du taux d'expansion a eu un

retentissement considérable dans l'opinion et a provoqué un infléchissement des travaux du commissariat au Plan. Les premiers résultats des études effectuées à partir des propositions du CNPF paraissent positifs » (p. 1) (archives du CNPF).

251
Entretien avec l'auteur.

252
Comme les négociations sur la sécurité de l'emploi et l'indemnisation du chômage, l'accord sur la mensualisation des salaires fait suite à une initiative du pouvoir politique. C'est une des propositions sociales du « candidat Pompidou » en 1969, dont l'« étude de faisabilité » est confiée à un comité des sages, après son élection. Contrairement à la reconnaissance de la section syndicale, la procédure contractuelle fut finalement préférée à la législative pour mener le projet à son terme.

253
L'accord sur la formation permanente se heurtait à la fois au manque d'enthousiasme des PME traditionnelles, employant essentiellement une main-d'œuvre déqualifiée et peu soucieuses de financer le perfectionnement du personnel des entreprises de pointe ; et aux réticences des grandes entreprises assumant elles-mêmes la formation continue de leur propre personnel.

254
Jacques Ehrsam a le premier, et le plus vigoureusement, insisté sur l'importance décisive d'une politique de communication du CNPF, se substituant au goût du secret qui prévalait traditionnellement dans les milieux patronaux.

255
Entretien avec l'auteur.

256
Décisions du bureau du CNPF, 19 juillet 1969 : rapport de Georges Glasser (archives du CNPF).

257
Secrétaire général du CNPF de 1952 à 1984.

258
Entretien avec l’auteur.

259
Entretien avec l’auteur.

260
Entretien avec l’auteur.

261
Pierre de Calan, *Rapport à l’assemblée générale du CNPF*, janvier 1968, p. 34.

262
Démenti, aujourd’hui, par Pierre de Calan, qui se défend d’avoir jamais posé sa candidature à la présidence du CNPF, mais confirmé par François Ceyrac et l’ensemble du « sérail » (entretiens avec l’auteur).

263
« La semaine qui a précédé ma désignation à l’unanimité par le conseil exécutif a été la pire de mon existence, confie François Ceyrac. Je ne pouvais pas supporter les pressions, les demandes d’engagements dont j’étais l’objet. »

264
Entretien avec l’auteur.

265
Entretien avec l’auteur.

266
Ibid.

267
Ibid.

268
Ibid.

269
Entretien avec l’auteur.

270
Entretien avec l’auteur.

271
Entretien avec l’auteur.

272
Le thème initialement retenu était l’« industrialisation ». Son élargissement aux « hommes » a été obtenu par « Entreprise et Progrès ».

273
Entretien avec l’auteur.

274
Entretien avec l’auteur.

275
Ibid.

276
CNPF, *Des objectifs pour le patronat,* Paris, ETP, 1973.

277
Ibid., p. 5, 9, 11.

278
Ibid., p. 34.

279
Ibid., p. 33. Confirmé par le rapport d’Ambroise Roux, qui souligne la stabilité des prélèvements obligatoires depuis 1969, en dépit des grands contrats signés avec les confédérations ouvrières.

280
Charles Piaget, *Lip 73,* Paris, Éd. du Seuil, 1973 : « Au début on nous disait : “Mais enfin, pourquoi n’alertez-vous pas M. Edgar Faure ? Si Edgar Faure était prévenu, il y a longtemps que ce serait fini” » (p. 36).

281
Entretien avec l’auteur.

282

Pour peu de temps, il est vrai. Salamander fera faillite un an plus tard… Mais, en septembre 1973, le sauvetage réalisé par Bidegain et sa fédération professionnelle fera forte impression et ternira d'autant la piètre conduite des instances patronales compétentes dans le cas de Lip. José Bidegain avait obtenu un sursis en trouvant quelques actionnaires pour créer la Société nouvelle de Salamander, moyennant quelques prêts bonifiés et en obtenant d'autres fabricants de chaussures des marchés de sous-traitance… les ouvriers acceptant de leur côté certains sacrifices.

283
Entretien avec l'auteur.

284
Décisions du conseil exécutif du CNPF, 1er octobre 1973 : « Les organisations professionnelles seront encouragées à se doter, s'il y a lieu, de moyens de procéder à des opérations de restructuration, sans qu'il puisse être question de mettre en jeu une solidarité économique entre les entreprises. La création d'un Institut d'adaptation et de mobilité industrielle doit être totalement exclue. Il paraît souhaitable d'envisager la constitution d'un corps de gestionnaires spécialisés très au fait des problèmes de direction d'une entreprise et agissant comme mandataires de justice. Ce corps pourrait être recruté parmi des dirigeants parvenus à un âge voisin de celui de la retraite » (p. 2, § 2) (archives du CNPF).

285
Le Monde, 18 septembre 1973.

286
Le Monde, 28 août 1973.

287
Sur ce point, *Décisions du conseil exécutif du CNPF,* 10 septembre 1973 : « Le CNPF demandera aux organisations professionnelles de se doter des moyens nécessaires pour s'informer des menaces pesant sur des entreprises, prévenir certains accidents sociaux ou en limiter les développements. Il mettra, à cet égard, ses organisations membres en face de leurs responsabilités » (p. 2) (archives du CNPF).

288
Cette adhésion au chabanisme a la vie dure. En janvier 1986, à la question : « Qui souhaiteriez-vous comme futur Premier ministre ? » 42 %

des patrons interrogés répondent Chaban, 26 % Chirac, 6 % Simone Veil, 5 % Jacques Delors, 4 % Rocard, 1 % Valéry Giscard d'Estaing ! (*L'Expansion,* 10-23 janvier 1986). Il s'agit d'un échantillon représentatif des chefs d'entreprise de plus de 100 salariés.

289
Entretien avec l'auteur

290
Le Monde, 11 décembre 1973.

291
Le Monde, 19-20 janvier 1977.

292
Le Monde, 12-13 décembre 1977.

293
Voir Jean Boissonnat, *Journal de crise (1973-1984),* Paris, Jean-Claude Lattès, 1984, p. 11.

294
François Ceyrac, *Les Dossiers de l'économie de liberté,* Paris, France-Empire, 1977, p. 23-24.

295
Jacques Ferry, *Rapport à l'assemblée générale du CNPF* (dactylographié), p. 2-3.

296
Alain Chevalier, *Rapport à l'assemblée générale du CNPF*. En mai 1980, François Ceyrac reprend cette analyse aux assises du CFPC à Avignon : la crise est, selon lui, la conséquence d'une « dislocation », à la fin des années 60 — soit avant le premier « choc pétrolier » – , d'un ordre né du conflit de 1940-1945. Et depuis dix ans, ce ne sont que « recherches tâtonnantes et désordonnées d'un nouvel équilibre ».

297
Pour un indice 100 en 1970, les commandes nouvelles enregistrées à l'intérieur de la RFA sont passées à 124 en 1974, indique le CNPF ; mais celles venant de l'étranger sont passées à 214.

298
Le Monde, 10 octobre 1974.

299
Interview au *Monde,* 6 septembre 1975. Ce qui n'empêche pas ce plan de relance de se solder par un cuisant échec, comme le reconnaît François Ceyrac lui-même le 21 juin 1977, qui déplore rétrospectivement « les conséquences que le plan de relance de septembre 1975 a eues, dès le début de 1976, sur notre monnaie, notre commerce extérieur et sur nos prix » (*Le Monde,* 23 juin 1977).

300
Jacques Ferry, *Rapport à l'assemblée générale du CNPF du 18 janvier 1977,* p. 24. « Reconnaissons que, du point de vue des relations qui doivent exister entre la puissance publique et les entreprises privées, la réalité, celle que nous contribuons à créer, n'est pas toujours conforme aux grands principes que nous défendons. L'économie de marché, par exemple, qui constitue la base même de notre doctrine, n'aurait-elle pas besoin d'être redéfinie dans une perspective qui tienne compte des altérations qu'elle a subies ou qui la menacent ? » (p. 26).

301
Interview au *Point,* n° 418, 25 juillet 1975, p. 28.

302
Pierre de Calan, *Le Patronat piégé,* Paris, Ed. de la Table ronde.

303
Interview à *la Vie française,* 23 février 1979.

304
François Ceyrac, conférence de presse du 3 juin 1980 présentant les V^es^ assises patronales de Strasbourg. Le président du CNPF déplore que les États-Unis consacrent 2,3 % de leur PIE à la recherche, la RFA 2,2 %, le Japon 2 % et la France 1,8 % seulement.

305
Le Monde, 24 novembre 1976.

306
Ambroise Roux, *Rapport à l'assemblée générale du CNPF du 13 janvier*

1976. p. 12.

307
Recherches pour l'expansion de l'économie.

308
Jean Bothorel, *Histoire du septennat giscardien,* t. I, *Le Pharaon, 19 mai 1974-22 mars* 1978, Paris, Grasset, 1983,

309
Le Nouvel Économiste, n° 34, 7 juin 1976 : 58 % des patrons interrogés déclarent qu'ils vont freiner l'investissement ; 4 % qu'ils vont cesser d'investir.

310
Cité par Jean-Marie Dumont, « M. Ceyrac mobilise le patronat », *Le Monde,* 12 mai 1977.

311
Cité par Jean Boissonnat, *op. cit.,* p. 15.

312
François Ceyrac, *Rapport à l'assemblée générale du CNPF de janvier* 1977, p. 6.

313
Entretien avec les journalistes économiques et financiers, 17 mai 1978.

314
Entretien avec l'auteur, publié dans *Critique communiste,* n° 23, juin 1978. Voir aussi Robert Linhart, « Procès de travail et division de la classe ouvrière », in *La Division du travail,* colloque de Dourdan, Paris, Galilée, 1978, p. 23-35.

315
Il y aura toujours des frustrations, des insatisfactions, au niveau du personnel, constatent les théoriciens de cette stratégie offensive. Elles peuvent être prises en compte de deux manières : par la ligne syndicale, sur le mode revendicatif ou contestataire ; par la maîtrise et l'encadrement, sur un mode positif et pragmatique. « Si le canal maîtrise-encadrement est bloqué, la totalité des frustrations passera par le canal syndical ; la position

syndicale sera très forte et les appareils politisés pourront exploiter un capital d'insatisfaction fort élevé à leurs propres fins. Si, au contraire, la ligne de communication personnel-encadrement-direction fonctionne activement, les besoins réels du personnel seront détectés, compris et, le cas échéant, satisfaits au niveau approprié de la ligne hiérarchique. Le capital d'insatisfaction géré par les syndicats sera diminué et, avec lui, leur contre-pouvoir » *(Documents de l'Institut de recherche et de perfectionnement de l'organisation professionnelle).*

316
Entretien avec l'auteur.

317
Cité par Dominique Pouchin, « Le défi patronal », *Le Monde,* 6 mars 1980.

318
Interview au *Républicain lorrain,* 12 avril 1978.

319
Jacqueline Grapin, *Le Monde,* 20 juin 1978.

320
Rapport aux IV^es^ assises nationales de Paris, 17 et 18 octobre 1977.

321
Cité par Dominique Pouchin, « Le défi patronal », *Le Monde,* 6 mars 1980.

322
Le Monde, 11 mai 1978.

323
Le Monde, février 1980.

324
Le Monde, 6 mars 1980.

325
Hervé Hamon et Patrick Rotman, *La Deuxième Gauche. Histoire intellectuelle et politique de la CFDT,* Paris, Ramsay, 1982 ; Éd. du Seuil, coll. « Points Politique », 1984, p. 300.

326
Entretien avec l'auteur.

327
Ibid.

328
Hervé Hamon et Patrick Rotman, *op. cit.*, p. 329.

329
Entretien avec l'auteur.

330
Le Monde, 7 octobre 1977. Un second volume d'expériences sociales est publié en septembre 1980. « L'innovation sociale, qui était une préoccupation, est devenue aujourd'hui une nécessité », y lit-on.

331
Le Monde, 16 octobre 1977.

332
Le Monde, 26 février 1980.

333
Voir Gilles Lipovetsky, *L'Ere du vide. Essai sur l'individualisme contemporain,* Paris, Gallimard, 1983.

334
« Rapport au conseil national de la CFDT des 25, 26 et 27 avril 1984 », *Nouvelles CFDT,* p. Il,

335
« Peugeot utilise désormais une approche scientifique pour contrecarrer notre activité, constate la section CGT de l'usine, dans le texte d'orientation de son congrès de 1980. Il occupe un terrain qui, autrefois, était tenu exclusivement par le syndicat. […] que cela plaise ou non, Peugeot crée l'illusion qu'il tient compte de l'avis du travailleur… et que la démocratie existe dans l'usine… Les illusions créées ont été et sont encore facilitées par notre attitude négative qui nous fait apparaître comme étant contre tout et qui nous coupe parfois des travailleurs » (cité par Dominique Pouchin, « Le défi patronal », *Le Monde,* 6 mars 1980).

336
Entretien avec l’auteur.

337
En 1986, ministre délégué chargé du Commerce, de l’Artisanat et des Services, du gouvernement de Jacques Chirac.

338
Entretien avec l’auteur.

339
Intervention au colloque du Centre d’études des politiques publiques de l’université Paris-I, mai 1985.

340
Entretien avec l’auteur.

341
Albin Chalandon, *Quitte ou Double,* Paris, Grasset, 1986, p. 204.

342
Le Monde, 17 janvier 1979.

343
Entretien avec l’auteur.

344
Entretien avec l’auteur.

345
En 1986, François Poldge de Combret est gérant associé chez Lazard ; Albert Costa de Beauregard est président de la BANEXI, banque d’affaires de la BNP ; Jean-Pierre Souviron est PDG de la Morgan Grenfeld France ; et Gérard Théry est conseiller de Jacques Mayoux à la Société générale.

346
Entretien avec l’auteur. Même son de cloche chez Albin Chalandon : « Du temps du général de Gaulle, l’administration écoutait les industriels, prétend l’ex-président d’Elf-Aquitaine. Pendant l’ère pompidolienne, elle commençait à les conseiller. Sous le septennat de Valéry Giscard d’Estaing, elle donnait des ordres. Une pratique s’établit… selon laquelle

aucun dirigeant de grande entreprise privée n'était désigné sans l'accord du gouvernement et de l'Elysée » (*op. cit.*, p. 26).

347
Sur l'interventionnisme de détail à Elf, voir Albin Chalandon, *op. cit.*, p. 176 et 229.

348
Entretien avec l'auteur.

349
Entretien avec l'auteur.

350
Alain Chevalier, *Rapport à l'assemblée générale du CNPF de décembre 1979.*

351
Entretien avec l'auteur.

352
Ibid.

353
Ibid.

354
Entretien avec l'auteur.

355
Fernand Braudel, intervention au colloque « Identité française » (*Idendité française,* Paris, Éd. Tierce, 1985).

356
D'après Carré, Dubois et Malinvaud, au début des années 60, 21 % des salariés français seulement travaillaient dans des entreprises de plus de 1000 salariés, contre 33 % en RFA, 32 % aux USA, 31 % aux Pays-Bas, 27 % en Belgique. En revanche, 33 % étaient employés dans des entreprises de moins de 100 salariés (dont les deux tiers dans des entreprises de moins de 50), contre 26 % en RFA, 23 % aux USA, 41 % aux Pays-Bas, 28 % en Belgique (*La Croissance française. Un essai*

d'analyse économique causale de l'après-guerre, Paris, Éd. du Seuil, 1972).

357
Analysant les 464 premières entreprises françaises, industrielles et commerciales, François Morin constate que 212 d'entre elles (dont 30 parmi les 100 premières) sont sous contrôle familial ; 109 sous contrôle étranger ; 70 seulement sous contrôle « technocratique » ; 53 sous contrôle public (*La Banque et les Groupes industriels à l'heure des nationalisations,* Paris, Calmann-Lévy, 1977, p. 38).

358
Voir Maurice Lévy-Leboyer, « The Large Corporation in Modern France », *in* Alfred D. Chandler, Jr., et Herman Daems, *Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise,* Cambridge (Mass.) et Londres, Harvard University Press, 1980. « Les grandes entreprises françaises n'adoptèrent que lentement non seulement la diversification, mais aussi les nouvelles formes d'organisation (la structure en divisions dont Saint-Gobain fut le pionnier dès 1905 […] En 1950, la grande majorité des plus grandes entreprises françaises était organisée en groupe lâche dans lequel une firme détenait la majorité des participations dans les autres […] du point de vue du management, cette organisation ne présente pas la même efficacité que l'organisation en divisions. Sa prédominance indiquait une préférence persistante pour le contrôle indirect, plutôt que direct, sur les opérations » (p. 119).

359
L'Expansion, « Le palmarès des 1000 premières entreprises françaises », décembre 1985 : « Dans les tranches suivantes, les marges sont bénéficiaires : + 0,4 % de la 101^{e} à la 200^{e} entreprise ; 1 % de la 201^{e} à la 300^{e} ; 1,2 % de la 301^{e} à la 400^{e} ; 0,8 % de la 401^{e} à la 500^{e} ; 1,99 % de la 501^{e} à la 600^{e}. »

360
Ibid. Siemens (RFA : 140 milliards de CA, 319000 salariés) ; Philips (Pays-Bas : 146 milliards de CA, 344000 salariés), pour ne rien dire des géants américains (General Electric, ITT…) ou japonais (Hitachi, Matsushita, Toshiba…).

361
Economie et Statistique, « 1979-1984 : une nouvelle donne pour les branches de l'industrie », mars 1986. Nettement excédentaires avec les pays en voie de développement (+ 128 milliards de francs en 1984), les échanges extérieurs industriels de la France sont très déficitaires avec les pays industrialisés (– 27 milliards en 1979 et – 59 milliards en 1984). Le taux de couverture de l'industrie française a reculé de cinq points entre 1979 et 1984. Sur les 54 branches de l'INSEE, 48 ont subi une perte de compétitivité entre 1973 et 1979. Elles ne sont plus que 24 depuis 1979.

362
Produits et Marchés de France, rapport du groupe de stratégie industrielle n° 7 du Plan, janvier 1986. Ce recul s'inscrit cependant dans celui, plus général, de l'Europe face aux Etats-Unis et au Japon. Voir Alain Mine, *Le Syndrome finlandais,* Paris, Éd. Seuil, 1985.

363
En 1985, en dépit d'un dollar à 10 francs et d'un environnement international « porteur », les exportations de produits manufacturés n'ont augmenté que de 1,8 % (alors que la progression avait été de 7,6 % en 1984). Les importations ont, au contraire, augmenté de 5,9 %, soit deux fois plus vite qu'en 1984. En 1986, la perte de compétitivité des entreprises françaises, en particulier des entreprises industrielles, s'annonce plus grave encore, en dépit de la forte baisse du coût du pétrole et du retour des libéraux « aux affaires »…

364
Raymond Saint-Paul et Rémi Barre, « La place et l'effort français de recherche-développement dans la compétition internationale », *Revue d'économie politique*, juillet 1985, p. 570.

365
D. Plihon et Paul Zagame, « L'investissement et l'épargne. Tendances et perspectives à moyen terme », *ibid.*, p. 600. « En base 100 en 1973, poursuivent les auteurs, le volume de l'investissement industriel est au niveau 88,5 en 1983. »

366
Cité par Régine Pernoud, *Histoire de la bourgeoisie en France,* Paris, Éd. du Seuil, 1981, t. II, p. 113.

367
« L'industrie capitaliste », *Bataille syndicaliste,* 21 juin 1911, cité par Michèle Perrot, « Les patrons français vus par les ouvriers », in *Le Patronat de la seconde industrialisation,* Paris, Éditions ouvrières, 1979, p. 304.

368
Bataille syndicaliste, 9 juin 1911, *ibid.,* p. 304.

369
Stanley Hoffmann, in *A la recherche de la France,* Paris, Éd. du Seuil, 1963, p. 20.

370
Juin 1985.

371
Entretien avec l'auteur.

372
Albin Chalandon, *Quitte ou Double,* Paris, Grasset, 1986, p. 22.

373
Ibid., p. 152.

374
Ibid., p. 205.

375
Jean Calvin admet le prêt à intérêt, à condition que son taux soit raisonnable et les pauvres exemptés.

376
L'hérésie cathare et, d'une autre façon, le jansénisme, en proclamant la « prédestination » d'une minorité d'élus et l'impossibilité du salut par les œuvres, libèrent la bourgeoisie mercantile du sentiment de se livrer à une activité pécheresse, dont elle aura à rendre compte au soir du Jugement dernier. Le puritanisme hollandais et anglais, le calvinisme, de leur côté, déduisent du fait que les vertus chrétiennes (activité, modération, sobriété) sont également celles qui permettent la réussite en affaires la preuve que cette réussite est signe de bénédiction divine et d'élection.

377
Perry Anderson, *L'État absolutiste,* Paris, Maspero, 1978, t. II, p. 141. Toute cette partie doit beaucoup au travail de Perry Anderson sur la transition du féodalisme au capitalisme.

378
Sur ces questions, voir Jesse R. Pitts, « Continuité et changement au sein de la France bourgeoise », in *A la recherche de la France*, Paris, Éd. du Seuil, 1963, notamment la partie intitulée : « Le prestige de l'aristocratie et l'économie française », p. 277-282. « L'homme attaché aux valeurs aristocratiques conserve dans l'industrie les attitudes qui ailleurs lui valent prestige et pouvoir, sans s'intéresser essentiellement aux aspects techniques de la production ou aux moyens d'accroître le chiffre d'affaires. L'entreprise sera, à ses yeux, une organisation supérieure à son client, inférieure à l'État (mais supérieure au gouvernement) et en lutte avec le reste du monde. Sa fonction de directeur consistera à user d'une diplomatie avisée pour parer aux menaces des concurrents, à l'avidité des clients et à l'inconstance du gouvernement. Il accepte comme allant de soi que le monde pourvoira à ses besoins, voyant dans son traitement bien plus un tribut qu'un salaire pour des accomplissements objectivement mesurés, car la société tout entière doit accorder des récompenses aux personnes qui pratiquent les vertus nobles sans qu'entre en ligne de compte leur contribution à la richesse de la nation » (p. 281).

379
Stanley Hoffmann : « Les mobiles fondamentaux des hommes d'affaires étaient sociaux plutôt qu'économiques ; il s'agissait d'assurer la continuité de la famille et sa prédominance sociale plutôt que de produire la plus grande quantité de biens possible » (in *A la recherche de la France, op. cit.*, p. 18).

380
David S. Landes, cité in *A la recherche de la France, op. cit.*, p. 280. Cette hiérarchisation des industries éclairerait les performances actuelles de l'économie française ; ses points forts sont les secteurs qui travaillent pour l'État et, accessoirement, pour la « cour » moderne : énergie, communication, armement, transport, travaux publics, industrie de luxe… Beaucoup moins glorieuses sont les industries travaillant pour le grand public.

381

Voir Arno Mayer, *La Persistance de l'Ancien Régime. L'Europe de 1848 à la grande guerre*, Paris, Flammarion, 1983.

382
Sur l'incidence des processus de centralisation du pouvoir politique sur le système des classes, voir Pierre Birnbaum et Bertrand Badie, *Sociologie de l'État*, Paris, Grasset, 1979.

383
Perry Anderson, *L'État absolutiste*, *op. cit.*, t. II, p. 99 *sq.* L'auteur montre que si la vénalité des offices a partout existé dans l'Europe post-féodale, y compris en Angleterre, « nulle part elle n'a pris l'ampleur et le caractère institutionnel qu'elle connaîtra au XVII^{e} siècle en France ».

384
Alain Peyrefitte, *Le Mal français*, Paris, Plon, 1976.

385
Paul Murray Kendall, *Louis XI*, Paris, Fayard, 1975.

386
P. Boissonnade et P. Charliat, *Colbert et la Compagnie du commerce du Nord (1661*-1689), Paris, 1930.

387
Cité par Régine Pernoud, *op. cit.*, t. II, p. 108.

388
Selon Perry Anderson, « officiers des finances et fermiers généraux s'appropriaient jusqu'aux deux tiers des impôts collectés : 13 des 19 millions de la taille en 1625 » (*op. cit.*, p. 100).

389
Voir Roger Priouret, *Origines du patronat français*, Paris, Grasset, 1963, p. 32.

390
Emmanuel Beau de Loménie, *Les Responsabilités des dynasties bourgeoises*, t. I, *De Bonaparte à Mac-Mahon*, Paris, Denoël, 1948, p. 118 et 164.

391
Commission générale d'organisation scientifique.

392
Raymond Aron, *Immuable et Changeante. De la IV^e^ à la V^e^ République*, Paris, Calmann-Lévy, 1959, p. 85 et 97.

393
Werner Sombart, *L'Apogée du capitalisme*, Paris, Payot, 1932, t. I, p. 31.

394
Octave Gélinier et, à sa suite, Yvon Gattaz imputent au concept même de « capacité entrepreneuriale », trop grossier, le caractère peu opératoire des théories culturalistes. Ils proposent de « déconstruire » ce gros concept en cinq notions plus fines. Ainsi la créativité, l'innovation-développement, l'industrialisation, la commercialisation, la mondialisation sont-elles des dimensions de la capacité d'entreprendre. Ce qui caractériserait les entrepreneurs français, c'est une bonne aptitude à la créativité, et même au développement du produit et à son industrialisation, mais une piètre aptitude à la commercialisation et, plus encore, à la mondialisation. D'où leurs bonnes performances dans les périodes d'expansion forte de la demande et leurs difficultés dès que la concurrence se fait plus âpre sur des marchés stagnants.

395
Maurice Lévy-Leboyer, « Le patronat français a-t-il été malthusien ? », *Le Mouvement social*, n° 88, juillet-septembre 1984, p. 45. Et aussi « Le patronat français, 1912-1973 », in *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, « Cahier du Mouvement social », 1979.

396
Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge (Mass.) et Londres, Harvard University Press, 1977, p. 51.

397
Maurice Lévy-Leboyer, « The Large Corporation in Modern France », *in* Alfred D. Chandler, Jr., et Herman Daems, *Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Cambridge (Mass.) et Londres, Harvard University Press, 1980. « En

1970, 54 des plus grandes entreprises en France sont des groupes multidivisionnels, multiproduits, multinationaux, contre 50 en RFA, 57 en GB et 80 aux USA. »

398
Stanley Hoffmann, « Paradoxes de la communauté politique française », in *A la recherche de la France, op. cit.*, p. 18 et 21.

399
Si 26425 entreprises ont disparu en 1985 (+ 5,6 % par rapport à 1984, + 50 % par rapport à 1980), plus de 100000 entreprises ont été créées (+20 % par rapport à 1985, + 36 % par rapport à 1980) (enquêtes du CEPME).

400
Entretien avec l'auteur. Jacques Maisonrouge a été chargé en 1985 par M^me^ Edith Cresson, ministre du Redéploiement industriel et du Commerce extérieur, d'un rapport sur l'image de la France aux États-Unis. Les principaux résultats sont publiés dans *Manager international, op. cit.*, p. 272-283.

401
Le Piège a été rédigé par Olivier Stirn, Jean-Pierre Soisson et Bernard Stasi, et publié aux Éditions France-Empire, dont le PDG est un certain Yvon Chotard.

402
Voir le chapitre v, § « Le lobby patronal ».

403
Voir Georges Lefranc, *Les Organisations patronales en France, du passé au présent*, Paris, Payot, 1976.

404
Entretien avec l'auteur.

405
Claude Angeli, Nicolas Brimo et Louis Maspero, *Les Dossiers confidentiels du patronat*, Paris, Maspero, 1978. Jean-Gabriel Fredet et Denis Pingaud, *Les Patrons face à la gauche*, Paris, Ramsay, 1982.

406
Cité par André Campana, *L'Argent secret*, Paris, Arthaud, 1976, p. 115 et 117.

407
Entretien avec l'auteur.

408
Numéro du 11 mai 1977.

409
Le Canard enchaîné publie de larges extraits de la note issue de ces délibérations et transmise au cabinet de Robert Boulin.

410
Sondage *SOFRES-l'Expansion,* mai 1981, sur un échantillon représentatif de 1000 chefs d'entreprise de plus de 10 salariés, selon la méthode des quotas.

411
D'après le même sondage, il ressort que 53 % des patrons interrogés jugent « plutôt négatifs » les effets de la politique de VGE depuis sept ans ; 41 % se sentent plus proches de Jacques Chirac (contre 27 % de VGE) ; 24 % des chefs d'entreprise de moins de 50 salariés se reconnaissent dans VGE, contre 54 % des patrons d'entreprise de plus de 500 salariés.

412
Le Monde, 6 mai 1981.

413
Entretien avec l'auteur.

414
Cité par Jean-Gabriel Fredet et Denis Pingaud, *Les Patrons face à la gauche,* Paris, Ramsay, 1982.

415
D'après un sondage de la SOFRES réalisé pour *l'Expansion* en janvier 1978, en cas de gouvernement socialo-communiste, 2 % des patrons déclarent qu'ils augmenteraient leurs effectifs alors que 35 % les

réduiraient. En cas de victoire de l'UDF-RPR, 18 % déclarent qu'ils augmenteraient leurs effectifs et 5 % qu'ils les réduiraient. En ce qui concerne les investissements, 1 % des patrons les augmenteraient en cas de gouvernement socialo-communiste, 46 % les réduiraient. Dans le cas d'une victoire des libéraux, les chiffres sont respectivement 17 % et 4 %. Commentant ce sondage au Forum de *l'Expansion* du 5 janvier 1978, Jean Boissonnat constate : « Nous assisterions véritablement à une grève de l'investissement s'il s'agissait d'un gouvernement socialo-communiste. »

416
Entretien avec l'auteur.

417
Lionel Stoleru, *La France à deux vitesses*, Paris, Flammarion, 1982. Alain Peyrefitte, *Quand la rose se fanera*, Paris, Plon, 1983.

418
François Ceyrac : « J'ai l'impression qu'un certain style fondé sur la rationalité, le progrès scientifique – symbolisé par le développement du nucléaire – , l'effort pour affronter la concurrence internationale a fini par lasser, par provoquer chez les Français un phénomène de saturation » (*Le Monde*, 3 juillet 1981).

419
François Ceyrac : « Les syndicats semblent prisonniers d'une tradition linéaire qui a maintenant quarante-quatre ans d'âge, qui ignore absolument et les aspirations des hommes et des femmes au travail et les besoins nouveaux de l'entreprise. C'est une conception abstraite, traditionnelle et archaïque de l'organisation du travail » (*ibid*.).

420
Alain Chevalier, *Rapport à l'assemblée générale du CNPF*.

421
Pierre Mauroy, au sujet des déclarations de François Ceyrac : « Personne ne peut attendre de nous de faire au gouvernement une politique qui soit contraire à ce que nous avons annoncé. Tous ceux qui parlent comme s'ils nous demandaient [cela] n'ont pas de chance d'être entendus. » Yvon Gattaz tiendra compte de cette donnée dans la redéfinition de la tactique patronale, en décembre 1981.

422
Dans la nuit du 6 au 7 février 1982, un commando de 200 hommes, dont 38 anciens parachutistes, investit la petite ville d'Isigny (Calvados) pour récupérer 750000 camemberts de la fromagerie Besnier-Claudel, « retenus par les ouvriers en grève ».

423
Gabriel Milési, *Jacques Delors*, Paris, Belfond, 1985, p. 166 *sq.*

424
André G. Delion et Michel Durupty, *Les Nationalisations 1982,* Paris, Économica, 1982, p. 166.

425
Au coût en capital des indemnisations, il faut ajouter les charges en intérêts, très fortes les premières années – on estime les décaissements globaux, en 1982, à 10 milliards environ, dont 7 au titre des intérêts et 3 en remboursements. L'ensemble des décaissements est évalué par Delion et Durupty à 95 milliards sur quinze ans. « Mais, ajoutent ces auteurs, ce total considérable subira évidemment l'effet de la dépréciation monétaire. »

426
L'Expansion, janvier 1982.

427
« Aucune nécessité, aucune stratégie, aucune logique économique industrielle, financière, ne justifie les nationalisations que vous proposez aujourd'hui, s'écrie, par exemple, Francis Geng, au nom de l'UDF. Elles apparaissent à l'aube du XXI^{e} siècle, comme le triomphe du dogmatisme idéologique du mythe et de l'incantation sur la rationalité économique. La création de richesse globale des entreprises privées par rapport aux entreprises publiques est incomparable. Quand le secteur public reçoit 30 milliards de subventions, il réalise 120 milliards de valeur ajoutée, soit quatre fois plus. Quand le secteur privé reçoit 15 milliards, il réalise 300 milliards de valeur ajoutée, soit vingt fois plus » (*Le Monde,* 15 octobre 1981).

428
Autre modification qui allait se révéler fondamentale : le mandat ordinaire du président du CNPF est étendu de 3 à 5 ans. Au terme de cette période, le président peut solliciter un nouveau mandat extraordinaire de 3 ans.

Mais il doit alors être reconduit à la majorité des deux tiers et non plus à la majorité simple.

429
Entretien avec l'auteur.

430
Yvon Chotard, premier vice-président, qui conserve la présidence de la commission sociale ; Pierre Bellon, président du comité de liaison des organisations professionnelles de services ; Émile Boursier, vice-président délégué-général de l'Union des industries métallurgiques et minières ; Guy Brana, président de la Fédération des industries électriques et électroniques, qui prend en charge la présidence de la commission de politique économique générale ; Philippe Clément, président de la Fédération nationale des travaux publics ; Jacques Danon, président de la Fédération nationale du bâtiment, qui présidera, en outre, la nouvelle commission des réformes ; Jacques Dermagne, président du Conseil national du commerce, qui devient trésorier du CNPF ; Roland Koch, président de la Fédération des industries mécaniques et transformatrices des métaux ; Michel Maury-Laribière, président de l'Union patronale de la région Poitou-Charentes, qui conserve la responsabilité des relations avec les unions patronales ; Albert Séjournet, président de l'Union des industries textiles.

431
Radiographiant Radiall, François de Witt avait souligné, au contraire, sa dépendance vis-à-vis des marchés publics, par la médiation des grands groupes nationalisés de l'électronique professionnelle, Thomson-CSF, Électronique Marcel-Dassault, TRT, SAT, tous gros clients d'Yvon Gattaz. Les ennemis du PDG de Radiall au CNPF déploraient de même que le président du mouvement patronal soit ainsi l'« otage » de l'État socialiste. « Les commandes directes de l'État et des administrations représentent 3 % du chiffre d'affaires de Radiall, précise Yvon Gattaz. Celles des entreprises nationalisées représentent environ 20 % du chiffre d'affaires. Il ne faut pas oublier que Radiall fait près de 40 % de son chiffre d'affaires à l'exportation. »

432
Yvon Gattaz, *La Fin des patrons,* Paris, Laffont, 1981, p. 179.

433

Entretien avec l'auteur.

434
Yvon Gattaz, *Les Hommes en gris*, Paris, Laffont, 1970.

435
Éditorial des *Quatre Vérités*, cité par Bernard Brizay, *op. cit.*, p. 232.

436
Yvon Gattaz, *La Fin des patrons, op. cit.*, p. 34.

437
Yvon Gattaz, 3e congrès d'ETHIC, 18 avril 1979.

438
Voir ci-dessous, p. 360-367

439
Entretien avec l'auteur.

440
Le Monde, 15 novembre 1981.

441
Rapport à l'assemblée générale du CNPF du 15 décembre 1981.

442
Ces trois intellectuels du patronat, Octave Gélinier, président de la CEGOS, Jacques Plassard, président de REXECO, et Michel Drancourt, délégué national de l'Institut de l'entreprise, forment, on l'a vu, le *brain trust* d'Yvon Gattaz depuis 1976. Tout au long de son mandat, ils le conseilleront et l'épauleront. Les « quatre mousquetaires » se réunissent au moins une fois par semaine…

443
Entretien avec l'auteur.

444
« En janvier 1982 la très grande majorité des patrons était opposée au maintien des entreprises nationalisées au sein du CNPF, se souvient Yvon Gattaz. Heureusement que je n'ai jamais demandé un vote là-dessus. De

même, il y avait au gouvernement et, sans doute, au Parlement une majorité analogue. Jamais le CNPF n'a été aussi près d'être décapité et marginalisé. » Yvon Gattaz s'enorgueillit de lui avoir épargné ce triste sort, en plaidant auprès du président de la République la nécessité d'un mouvement patronal fort. « Avec qui négocierez-vous, quand nous ne serons plus là ? lui aurait-il demandé. Si vous nous détruisez, il vous faudra nous reconstruire » (entretien avec l'auteur).

445
Le président de la République se défend d'avoir cédé à la pression des syndicats ouvriers et du PCF. Approuvé sur ce point par Michel Rocard (*Le Monde,* 14 novembre 1981), **il** affirme que la réduction d'une heure de la semaine de travail, procédant de l'accord du 17 juillet 1981 entre le patronat et les syndicats, se situe en deçà du seuil à partir duquel les travailleurs peuvent accepter une réduction de leur revenu, en échange d'une meilleure qualité de la vie. De surcroît, le gain de temps ainsi légalisé est déjà acquis dans les faits, dans de nombreuses entreprises, sous forme de pause, etc. La réduction des revenus serait, dans ces nombreux cas, vécue comme une régression. De plus, il n'est pas exact, selon l'Elysée, de prétendre que la réduction à 39 heures se fait sans contrepartie. Les chefs d'entreprise ont obtenu en échange des assouplissements en matière d'organisation des horaires, autorisant le travail le week-end pour certaines catégories de personnel, les équipes chevauchantes, la modulation du temps sur l'ensemble de l'année, toutes vieilles revendications patronales. Sur cette affaire des 39 heures, voir le récit de Thierry Pfister dans *la Vie quotidienne à Matignon sous le gouvernement de la gauche,* Paris, Hachette, 1985.

446
SOFRES.

447
Au coût de la trente-neuvième heure et de la cinquième semaine de congés payés (60 milliards) s'ajoutent, selon le CNPF : 14, 7 milliards de charges nouvelles au titre du budget de l'État ; 8,6 milliards d'augmentation prévisible de la taxe professionnelle pour 1982 ; 12 milliards de cotisations sociales supplémentaires ; 13 milliards pour les lois Auroux.

448
L'administration évalue l'accroissement des charges imputable à la politique du gouvernement Mauroy à 12,6 milliards en 1982 ; 23,5

milliards en 1983, soit au total 36,1 milliards dont il faut déduire 16 milliards d'allégements en 1983… et un assouplissement de la réglementation du travail permettant d'importants gains de productivité.

449
Le CNPF prend en compte toutes les augmentations enregistrées ou à venir, y compris celles entraînées par l'inflation, en « année pleine », c'est-à-dire qu'il les regroupe sur une année ; alors que le ministère de l'Économie s'en tient aux seules mesures nouvelles de la politique gouvernementale et les chiffre au fur et à mesure de leur application.

Administration et CNPF divergent encore dans l'évaluation des gains de productivité dus à l'assouplissement de la réglementation du travail, obtenu en contrepartie des nouvelles charges et destiné à alléger leur coût.

Pour l'administration, une large partie des coûts supplémentaires, dus aux charges nouvelles, est compensée par les hausses de productivité ; la réduction du temps de travail, effective depuis le 1er février 1982, ne se traduit ni par une chute de la production, ni par une croissance forte de l'embauche, mais par une forte croissance de la productivité apparente du travail. Pour l'administration, c'est bien la preuve que les entreprises ont « absorbé », par la rationalisation de la production, l'essentiel du coût de l'alourdissement des charges. A quoi le CNPF répond, non sans ironie : si la réduction du temps de travail coûte finalement si peu aux entreprises, pourquoi s'arrêter en si bon chemin ? Pourquoi ne pas octroyer une sixième, voire une septième semaine de congés payés, et la semaine de 38 heures ?

450
Le Monde, 14 mars 1982.

451
Sur le caractère récurrent du discours catastrophe sur les charges, quelques *flash-backs*, sans remonter à l'ère Meunier-Villiers. Le 7 février 1969, Ambroise Roux, à Toulon : « […] notre pays, qui tenait déjà la tête en 1960, avec un taux de 33,8 % par rapport au PNB, a enregistré ensuite la plus forte augmentation pour arriver en 1966 à 38,6 %, contre 35,8 % pour l'Italie ; 34,8 % pour la RFA, et 31,1 % pour la Belgique » (*Le Monde*, 7 février 1969). Yvon Chotard, le 25 mars 1975 : « […] de nouvelles charges mettraient en péril les entreprises les plus saines […]. Nous sommes parvenus au point extrême de l'effort de solidarité que l'on peut demander aux entreprises » (*Le Monde*, 26 mars 1975) ; etc.

452
En janvier 1979, en dépit de l'excellence de ses relations avec le Premier ministre, Raymond Barre, le CNPF ne peut s'empêcher d'évaluer ainsi à 17,5 milliards de francs les charges supplémentaires entraînées par les nouvelles décisions gouvernementales, alors que « le meilleur économiste de France » les évalue à 7 milliards de francs. Au Forum de *l'Expansion* du 5 janvier 1979, Raymond Barre pique une grosse colère : « Cessez de répéter les mêmes couplets, les mêmes ritournelles », lance-t-il à ses interlocuteurs du patronat, qui apprécient diversement. Yvon Gattaz évalue le coût de la cinquième semaine de congés payés et de la trente-neuvième heure à 65 milliards à la mi-février 1982 ; à 60 milliards à la mi-mars (*Le Monde*, 13 février 1982 et 10 mars 1982) ; Guy Brana à 50 milliards, dans sa conférence de presse du 7 avril…

453
Bruno Dethomas. *Le Monde*, 14 décembre 1982.

454
Groupe de travail CNPF-administration, *Les Charges des entreprises françaises*, rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française, 1983, p. 12.

455
Interview au *Figaro-Magazine*, septembre 1982.

456
Après une dégradation continue depuis 1974, il tombe de 24 % en 1979 à 21,7 % en 1982.

457
Les Charges des entreprises françaises, op. cit., p. 94.

458
Guy Brana, président de la commission économique du CNPF, reprend à son compte ces évaluations dans sa conférence de presse du 7 avril 1982. « Les coûts salariaux (salaires directs + charges sociales) progressent deux à trois fois plus vite que les coûts allemands, déclare-t-il, même s'ils leur sont, pour l'instant, inférieurs. »

459
Soit 16 milliards de francs d'allégements pour 1983, à rapprocher des 23,5

milliards d’alourdissement officiellement reconnus par l’administration pour cette année.

460
Le 19 janvier 1983, un sondage Louis-Harris, réalisé pour un face-à-face Gattaz-Fabius sur TF1, établit que 50 % des personnes interrogées (contre 38 %) estiment que, depuis le 10 mai 1981, les patrons ont vu réellement leurs difficultés augmenter du fait du gouvernement ; 76 % imputent le déficit extérieur aux charges trop lourdes qui pèsent sur les entreprises.

461
Yvon Gattaz définit comme suit le nouvel axe de la bataille des charges, à l’assemblée générale du CNPF du 18 janvier 1983 : « Le discours du gouvernement a changé. Il semble enfin croire ce que nous lui disons depuis un an. Mais les actes ne sont pas à la mesure du discours. »

462
Selon le rapport de la commission mixte sur les charges des entreprises, ces coûts supplémentaires sont en fait de 3,4 milliards pour le 1 % de TVA et de 1,8 milliards pour l’augmentation des cotisations patronales de l’UNEDIC, *op. cit.*, p. 46.

463
Le Monde, 28 avril 1983,

464
Le Monde, 16 décembre 1982.

465
Communiqué du CNPF.

466
Interview au *Figaro*, 14 juin 1983.

467
Entretien avec l’auteur.

468
Entretien avec l’auteur.

469

Le Monde du 20 octobre 1983. Le soir même, le service de presse du CNPF rectifiait par communiqué de l'AFP : Yvon Gattaz avait voulu dire que la politique gouvernementale de désindexation offrait « une chance de ralentir la progression des salaires », et non de réduire leur niveau. Mais le « patron des patrons » récidive six jours plus tard.

470
Ibia

471
Déclaration du 23 octobre 1983 à RMC

472
Le Monde, 25 octobre 1983

473
Le Monde, 26 octobre 1983

474
Alain Madelin, ministre de l'Industrie du gouvernement de Jacques Chirac et figure de proue de l'ultra-libéralisme, évalue quant à lui ces aides à 90 milliards de francs (« Club de la presse », 22 juin 1986).

475
Yvon Chotard, *Rapport à l'assemblée générale du CNPF du 16 janvier 1983.*

476
Interview à *la Vie française,* 3 mai 1982.

477
Interview au *Monde,* 9 mars 1982.

478
Interview au *Parisien libéré,* 11 mai 1982.

479
Les Charges des entreprises françaises, op. cit., p. 84.

480
Compte rendu du Forum du 1er avril 1982. Le rapport Auroux : ses

conséquences pour votre entreprise, Paris, *L'Expansion,* 1982, p. 50.

481
Brochure CNPF, *L'Application des lois Auroux. Recommandations du CNPF,* Paris, Éd. ETP, avril 1983, p. 3.

482
Si la quatrième loi Auroux, celle du 23 décembre 1983, stipule que tout salarié ou groupe de salariés a le droit de se retirer d'une situation de travail présentant « un danger grave et imminent » – ce qui, selon le CNPF, va de soi – , elle n'autorise pas les représentants du personnel au comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail à arrêter les machines de leur propre chef.

483
Enquête du ministère du Travail, *L'Expression des salariés. Deux ans d'application dans les entreprises,* Paris, 1985. Trois fois sur quatre, ajoute l'enquête, la CGT est signataire d'un tel accord.

484
ERACT : équipes de recherche pour l'amélioration des conditions de travail, créées par l'Association pour la prévention et l'amélioration des conditions de travail (APACT), émanant de l'UIMM. Il y aurait eu 600 ERACT en 1983, principalement dans l'industrie lourde.

485
Yvon Chotard, *Rapport à l'assemblée générale du CNPF du 18 janvier 1983,* p. 5.

486
Selon l'enquête du ministre du Travail publiée en juin 1985, un tiers seulement des entreprises ont effectivement mis en œuvre les lois Auroux sur l'expression des salariés. Il s'agit le plus souvent d'entreprises de plus de 200 salariés pourvues d'une représentation syndicale. Dans les deux tiers restants, la mise en œuvre est dite « absente » ou « formelle »…

487
A l'issue de ce rassemblement de Strasbourg, fut publiée une brochure : *Pour un dialogue permanent avec le personnel de l'entreprise.*

488

Thomas Peters et Robert Waterman, *Le Prix de l'excellence. Le secret des meilleures entreprises,* Paris, Interéditions, 1983. Georges Archier et Hervé Sérieyx, *L'Entreprise du troisième type,* Paris, Éd. du Seuil, 1984.

489
CNPF, *op. cit.*

490
Guy Groux et Catherine Lévy, « Mobilisation collective et productivité économique : le cas des "cercles de qualité" dans la sidérurgie », in *Revue française de sociologie,* n° XXVI, 1985, p. 70-95.

491
En 1980, 94,8 % des demandes de licenciements économiques formulées par les employeurs ont été acceptées par l'administration.

492
Jean-Jacques Dupeyroux, « Les placebos du docteur Gattaz », in *Le Monde,* 24 mai 1984.

493
Cf. SOFRES, *Opinion publique, 1985,* vol. II, Paris, Gallimard, 1985. Voir notamment Olivier Duhamel : « Libéraux-socialistes-conservateurs : les évolutions idéologiques des Français », p. 89.

494
Yvon Gattaz, *Rapport à l'assemblée générale du CNPF du 18 décembre 1984.*

495
Pendant cinq ans, l'entreprise pourra déduire ses pertes de l'impôt dû au titre des bénéfices industriels et commerciaux des sociétés.

496
Voir ci-dessous, p. 403-408.

497
Pour réfuter le « procès d'intention » qui lui est fait, Yvon Gattaz souligne que sous sa présidence la politique des conventions collectives a progressé : d'après le ministère des Affaires sociales lui-même, 71 accords de branche et 791 avenants ont été signés en 1985. 86,4 % des salariés des

établissements de plus de 10 salariés sont couverts par une convention collective de branche (92,5 % pour l'industrie) (ministère des Affaires sociales, *Bilan annuel de la négociation collective,* 1985).

498
Entretien avec l'auteur.

499
Yvon Gattaz, rapport à l'assemblée générale du CNPF de décembre 1985.

500
Sondage IFOP-*le Point,* 11-25 novembre 1982. Échantillon de 534 chefs d'entreprise de plus de 10 salariés : 56 % font confiance au CNPF pour défendre les intérêts des chefs d'entreprise (contre 26 % qui ne lui font pas confiance) ; 34 % font confiance à la CGPME (contre 26 %) et 24 % au SNPMI (contre 25 %).

501
Nouvelles CFDT, supplément au n° 10/84, « Rapport au conseil national des 25-26-27 avril 1984 ».

502
Yvon Gattaz, *Rapport à l'assemblée générale de décembre 1984.*

503
Allocution diffusée par le CNPF.

504
Mais c'est sans doute parce que la « dame de fer » est insuffisamment libérale… La revue du CNPF publie dans sa livraison de juillet-août 1985 un dossier intitulé : « Où va l'Angleterre libérale ? » L'article, dans l'ensemble très favorable à la politique de Margaret Thatcher (la Grande-Bretagne libérale serait devenue en 1984-1985 la championne d'Europe de la croissance…), note néanmoins : « En cinq ans (1979 à 1984) les dépenses publiques sont passées de 39 à 46 % du PIB. Les transferts sociaux ont augmenté de 30 % sous l'effet du vieillissement de la population et de l'aggravation du chômage. La protection sociale britannique assure souvent aux chômeurs britanniques un niveau de vie plus élevé que celui de leurs homologues français […] et le chômage est passé de 1,7 million en janvier 1981 à 2,5 millions en décembre 1981 et 3,2 millions en décembre 1982 (*CNPF-Patronat. La revue des entreprises,*

n° 470).

505
Voir ci-dessus, p. 342-343.

506
C’est sous la pression insistante de Philippe Séguin, ministre du Travail du gouvernement Chirac, et la politique de fait accompli de l’UIMM, passant outre à ses consignes, qu’Yvon Gattaz est contraint à une embarrassante volte-face, sur cette question, en avril 1986, et préconise désormais l’ouverture de négociations de branche dans le cadre de la loi Delebarre.

507
Le Monde, 21 août 1984.

508
Nouvelles CFDT, op. cit., p. 13.

509
Ibid., p. 14.

510
Alain Lipietz, *L’Audace ou l’Enlisement. Sur les politiques économiques de la gauche,* Paris, La Découverte, 1984, p. 107 *sq.*

511
Entretien avec l’auteur.

512
Irréversibilité des avantages acquis.

513
Cette déréglementation n’a pas manqué de se produire avec la loi de juin 1986 sur l’abrogation de l’autorisation préalable de licenciement.

514
Guy Brana, *Rapport à l’assemblée générale de décembre 1985.*

515
Communication au colloque « Les entreprises et l’État », 27 septembre 1985.

516
Pour mémoire, ces huit propositions sont : 1. l'allégement des charges sociales ; 2. le respect du droit et de la loi (en particulier du droit au travail) ; 3. la suppression des contraintes paralysantes ; 4. la disposition laissée à l'entreprise des ressources nécessaires au financement de l'investissement ; 5. la mobilisation contre le chômage, en particulier le chômage des jeunes ; 6. le développement de la participation de tous dans les entreprises ; 7. le développement d'une France marchande et exportatrice ; 8. la promotion de l'image de l'entreprise et des entrepreneurs dans la nation.

517
Entretien avec l'auteur.

518
MM. Paul Appell (Jeulin), Pierre Bellon (Sodexho), Antoine Bernheim (Banque Lazard-Frères), José Bidegain (Compagnie de Saint-Gobain), Pierre Boucher (CETELEM), Jacques Bournazel (INDUMAT), François Dalle (L'Oréal), Raymond Declerck (DSM Résines-France), Bernard Denoix (IBM-France), François Donnay (Société française Hoechst), Jean Dupuis (Groupe Elis), Jacques Ehrsam (membre associé), André Furia (DBA), Jean Garcin (Rhône-Poulenc-Spécialités chimiques), Francis Gautier (BSN), Christian Guignot (Bossard Consultants), Donald Jarrosson (Philips), Philippe Kessler (Serete), Bernard Krief (Groupe Bernard-Krief Consultants), René Laforêt (Société des produits du maïs), Henry Lionel-Dupont (Tissmetal Lionel-Dupont), Claude Marcus (Publicis International), Serge Milhaud (SOPAD-Nestlé), Jacques Paitra (COFREMCA), Yves Sabouret (Hachette), Victor Scherrer (Gringoire-Brossard).

519
Jean-Claude Guibal, *Intervention à l'assemblée générale du 6 décembre 1983*, p. 11 et 13 (ronéoté).

520
Entretien avec l'auteur.

521
Manifeste d'Entreprise et Progrès, p. 6.

522

Jean-Claude Guibal, *Intervention à l'assemblée générale d'Entreprise et Progrès du 6 décembre 1983*, p. 12 (ronéoté).

523
Entreprise et Progrès, *Bulletin de liaison*, octobre 1983 : « A l'égard des syndicats, Entreprise et Progrès visera en particulier à inciter les directions à se considérer comme leurs concurrents quant à la satisfaction des salariés, et à aider les dirigeants dans leur dialogue avec eux » (p. 1).

524
Jean-Claude Guibal, *Intervention à l'assemblée générale d'Entreprise et Progrès du 6 décembre 1983*, p. 9 (ronéoté).

525
Ibid.

526
Entreprise et Progrès, *Bulletin de liaison*, janvier 1983 : « Recommandations aux dirigeants d'entreprise sur l'application des lois Auroux. »

527
Editée en avril 1985, cette brochure comporte en annexe, à titre de modèle, plusieurs exemples de « bulletins de salaires, toute charges comprises ».

528
Entretien avec l'auteur.

529
Entreprise et Progrès, *Le Contrat collectif d'entreprise*, février 1985, p. 23.

530
Entretien avec l'auteur.

531
Albert Mercier, « Rapport au bureau national de la CFDT, 6-7 mars 1985 », in *Nouvelles-CFDT*, 14 mars 1985 : « A noter que les clubs patronaux se développent, mais même ceux considérés comme plus "progressistes", comme Entreprise et Progrès, cherchent à contourner le fait syndical. »

532
ETHIC (« mouvement de pensée » fondé par Yvon Gattaz) avance toutefois une variante plus « dure » : les représentants du personnel aux négociations pourront faire acte de candidature librement, sans interférence syndicale, alors que dans la formule d'Entreprise et Progrès ils restent parrainés par les syndicats représentatifs.

533
Entretien avec l'auteur.

534
Ibid.

535
Synthèse des travaux préparatoires, p. 20 (ronéoté).

536
Dirigeant, n° 158, juillet 1985, p. 5.

537
Dirigeant, n° 151, novembre 1984, p. 5.

538
Alain Minc, *L'Avenir en face,* Paris, Éd. du Seuil, coll. « L'histoire immédiate », p. 203-220.

539
Entretien avec l'auteur. La Sodexho, entreprise de restauration collective, compte, en 1986, 20000 salariés et réalise 3,6 milliards de francs de chiffre d'affaires.

540
Le Monde, 7 mars 1986.

541
Institut de l'entreprise, congrès de l'entreprise, 27-28 mars 1985, tables rondes : « L'État, l'entreprise, le marché », et « Rôles et limites de l'entreprise dans la société en mouvement ».

542
Entretien avec l'auteur. Interrogé par Jean-Marie Colombani et Bruno

Dethomas sur la politique économique du gouvernement, Edouard Balladur, ministre des Finances, donne une réponse qui dut combler d'aise Yvon Gattaz : « Nous cherchons essentiellement à alléger les charges qui pèsent sur notre économie, à donner plus de liberté à l'action des entreprises et des individus […]. On constate en effet qu'en matière de croissance la France a fait sensiblement moins bien que la plupart de ses partenaires depuis quelques années, parce que les charges qui pèsent sur l'entreprise, et donc sur l'emploi, se sont accrues, parce que le coût du travail s'est alourdi, tout comme le poids des charges sociales et fiscales, et, dans le même temps, la réglementation s'est, elle aussi, alourdie. Je ne connais pas une économie capable de dynamisme si les entreprises ne sont pas dynamiques elles-mêmes ; il faut donc permettre à celles-ci de produire davantage, d'investir, d'exporter plus […] et en définitive de créer des emplois. »

543
Philippe Séguin, ministre des Affaires sociales, Édouard Balladur, ministre des Finances, ne cessent de déplorer l'« attentisme » des chefs d'entreprise. En dépit du « contre-choc pétrolier » et du « retour à la confiance », après le 16 mars, la croissance économique se traîne à 2 % et la balance du commerce extérieur ne cesse de se dégrader.

544
Fédération européenne de recherches économiques (FERE), Robert Boyer (sous la direction de), *La flexibilité du travail en Europe,* Paris, La Découverte, 1986, p. 283-286.

545
L'étude des économistes de la FERE reconnaît toutefois que, même dans ce cas, la réduction des charges et des contraintes, réclamée par le patronat, « peut être *transitoirement* le point de passage obligé d'une reconversion aussi importante de la gestion des firmes et plus encore du "sentier technologique" ».

546
Robert Pelletier, *La Situation économique mi-1984,* Comité économique et social. Bruxelles, 13 juin 1984.

547
Edmond Maire a déjà demandé, dans cette éventualité, le « licenciement d'Yvon Gattaz, pour faute lourde » (interview au *Monde,* 22 mai 1986).

Et Philippe Séguin a prévenu : « Je n'ai jamais cru que la suppression de l'autorisation administrative créerait par elle-même, directement, tel ou tel nombre d'emplois. Les querelles de chiffres m'ont toujours paru vaines, sinon absurdes. Même si je garde ces chiffres en mémoire » (*Les Échos,* 28 mai 1986).

548
Le CNPF proprement dit comptait 223 permanents au 1er janvier 1986. Son budget en 1985 s'élevait à 90 millions de francs.

549
Pierre Meutey, « CNPF, les dessous de la rupture des deux Yvon », *Le Figaro,* 22 mars 1986.

550
Le Monde, 24 avril 1986,

551
Le Monde, 22-23 juin 1986.

552
« Nous avons pris acte que, dans le domaine économique et social, toutes les promesses ont été tenues et cela sans esprit de retour : le libéralisme triomphe définitivement du dirigisme », déclare René Bernasconi, président de la CGPME, le mercredi 28 mai 1986 en sortant de Matignon.

553
A la question : « Quelles sont les personnes vivantes que vous admirez le plus ? » un échantillon représentatif des étudiants répond en janvier 1986 : 1° Tapie ; 2° Walesa ; 3° Mère Teresa ; 4° Mitterrand ; 5° Jean-Paul II ; suivent Bob Geldof, Reagan, Rocard, Renaud… (sondage SOFRES-Actuel-RTL, janvier 1986).

554
Edmond Maire et Jacques Julliard, *La CFDT aujourd'hui,* Paris, Éd. du Seuil, 1975.

555
Alain Mine, *L'Avenir en face,* Paris, Éd. du Seuil, coll. « L'histoire immédiate », 1984, p. 217-220.

556
Michel Albert et Jean-Claude Guillebaud, *Vive la crise,* TF 1, 1984.

557
Henri Vacquin, *Paroles d'entreprises*, Paris, Éd. du Seuil, 1986.

558
Michel Aglietta, *La Société salariale*, Paris, Calmann-Lévy, 1985.

559
Tous les textes cités en note de bas de page ne sont pas repris dans cette liste.

560
Personnes rencontrées dans le cadre de la mission sur la modernisation de l'État confiée à M^{me} Blandine BARRET-KRIEGEL par le président de la République.

561
Personnes rencontrées dans le cadre de l'émission de FR3 « Salut les patrons » préparée par l'auteur (magazine *Vendredi*, 1er novembre 1985).