

## Les patronats d'Europe

Les patrons ont moins de nécessités à être solidaires entre eux que les salariés. Ils sont concurrents et pour beaucoup, leur motivation est d'abord celle de la réussite de leur entreprise. La plupart des organisations patronales se sont créées dans un double réflexe de défense : faire face au mouvement syndical naissant, freiner les ardeurs législatives de gouvernements soucieux devant la poussée des luttes sociales et préoccupés par les conséquences d'une trop grande misère ouvrière.

Ce qui sépare surtout la construction historique des organisations patronales, c'est leur aptitude et le temps mis pour accepter le fait syndical et entrepris de construire un système de négociation collective. L'histoire oppose ceux des patronats qui choisissent la voie de la normalisation des relations sociales avant la Deuxième Guerre mondiale de ceux qui n'empruntent cette voie qu'au milieu du 20ème siècle. Cette division oppose alors les pays du Nord de l'Europe, scandinaves en particulier où le rôle de la social-démocratie va être déterminant, aux pays du Sud où la brutalité des rapports sociaux va freiner longtemps l'établissement de relations contractuelles.

Les positions du monde patronal sont en interface avec celles du mouvement syndical. L'acceptation du fait syndical par le patronat dans chaque pays a été facilitée ou handicapée par l'attitude des organisations syndicales, coopératives ou contestataires.

### 1- Organisation

On dénombre 111 organisations patronales existantes dans les différents pays européens, celles qui participent aux négociations bipartites et aux concertations tripartites. On ne prend pas en compte les entreprises publiques et le secteur de l'économie sociale, faute d'informations suffisantes).

Dans ce nombre, on compte 49 confédérations générales, qui représentent des entreprises de toutes tailles ou des organisations qui ne représentent que les PME, 39. Dans 13 pays, leur nombre est compris entre une et trois, dans 9 pays, leur nombre est compris entre 4 et 5, dans 5 pays, le nombre d'organisations dépassent les cinq. Ce sont majoritairement les nouveaux Etats membres qui ont un grand nombre d'organisations patronales.

Dans les autres pays, les organisations patronales sont multiples et leur nombre varie de deux, Allemagne, Slovaquie, 5 en France, à 13 en Roumanie. Ce pluralisme présente des modèles d'organisation différents. Soit il existe plusieurs confédérations divisées selon les entreprises qui y adhèrent : grandes, moyennes, artisanales. Soit il n'existe que des organisations sectorielles : industrie, commerce, banque, chimie, etc. et l'une d'entre elles, l'industrielle assume le leadership.

Dans certains pays, une coopération entre organisations surmonte la pluralité, Espagne, Pays-Bas et dans certains, le nombre a été dernièrement réduit.

Le patronat des pays de l'Europe centrale et orientale est beaucoup moins structuré. En général, la représentation patronale est divisée en nombreuses organisations, sans beaucoup d'adhérents ni moyens et peu représentatives.

### **Les structures professionnelles**

Dans la plupart des pays, il ya deux types d'organisations professionnelles. Soit elles couvrent un secteur large de plusieurs professions, industrie, services, soit elles représentent des professions spécifiques. Le nombre d'organisations sectorielles varie considérablement selon les pays, de moins de 30 à plus de 50, en raison de facteurs tels que: la portée large ou étroite de ces associations, la place de l'activité sectorielle dans l'économie; si oui ou non il ya une confédération distincte pour des types spécifiques d'entreprise - notamment les PME et de l'artisanat - et donc de multiples associations dans les différents secteurs, et la structure et la taille de l'économie.

Toutes ou presque toutes les organisations professionnelles importantes sont affiliés à la confédération nationale. Les confédérations générales regroupent des nombres très variables d'organisations professionnelles. Moins de 30 pour certains pays, entre 30 et 50, voire davantage dans d'autres. Ces différences s'expliquent par la structuration en professions ou en secteurs regroupant plusieurs professions. La tendance actuelle dans de nombreux pays est dans au regroupement des structures professionnelles, en particulier les organisations représentant l'industrie et celles des services

Cette variété de modes d'organisation montre que l'unité structurelle n'a pas été une préoccupation importante dans le monde patronal, voire même que la taille ou le secteur ont représenté des plus grands facteurs d'identité que le statut patronal. Ainsi une majorité de pays ont une ou plusieurs organisations pour les PME. De ce fait, la capacité de centralisation des organisations patronales est plus faible que celle des organisations syndicales<sup>1</sup>.

## **2- Quatre exemples**

En Allemagne, il n'y a pas de confédération générale. Les entreprises adhèrent en premier lieu à une fédération professionnelle, BDI étant celle de l'industrie et assumant un leadership sur la représentation patronale. La fédération prenant en charge les intérêts économiques de la profession. Les fédérations adhèrent aussi au BDA qui s'occupe des questions sociales, mais en offrant des conseils et des directives aux fédérations professionnelles qui conservent leur rôle de négociation.

En Italie, il n'y a pas non plus de confédération générale, mais plus d'une trentaine de fédérations professionnelles dont celle de l'industrie, la Confindustria, assume le leadership vis-à-vis des pouvoirs publics et des syndicats. Ces fédérations assument tant la défense des intérêts économique de leur profession qu'un rôle de partenariat social avec les syndicats. Le patronat italien est aussi porteur d'autres influences : Celle de l'opposition entre le Nord d'où part l'industrialisation italienne et le Sud, peu industrialisé et qui se greffe sur l'opposition entre les grandes familles (l'aristocratie entrepreneuriale italienne) qui détiennent des entreprises clefs de l'économie italienne et les entrepreneurs non liés à une dynastie industrielle.

---

<sup>1</sup> . UE rapport sur les relations industrielles 2010

Les patrons italiens sont aussi marqués par les bassins d'emploi dont ils sont issus : Turin, Milan, Parme, la Lombardie, etc.

Au Royaume-Uni, il n'y a pas de structuration claire de l'organisation des chefs d'entreprise. La CBI, est l'unique confédération, si l'on excepte une organisation pour les seules petites entreprises. Elle reçoit l'adhésion directe des entreprises, contrairement à la majorité des organisations patronales d'Europe. Elle reçoit aussi l'adhésion d'une part des associations professionnelles de base, territoriales ou nationales, 180 sur 300 qui sont le premier échelon de « l'organisation patronale ». Ces associations qui portent les intérêts économique de leurs entreprises, mais certaines d'entre elles ont aussi un rôle de négociation sociale.

La France présente un des modèles les plus structurés. Trois confédérations interprofessionnelles faitières reçoivent les adhésions de fédérations professionnelles. L'une d'entre elles prend en charge les entreprises artisanales. La seconde vise les PME, tandis que la plus puissante, le Medef, regroupe toutes les tailles d'entreprise. Ces trois organisations assument la double fonction patronale, intérêts économiques et social. Des structures territoriales s'ajoutent à celles des professions. Les professions libérales et les entreprises de l'économie sociale ont leur propre organisation.

### **3- Les fonctions patronales**

#### **Lobbying et promotion**

La plupart des organisations patronales mènent des actions de lobbying auprès des autorités politiques. Cette action de défense de leurs idées et propositions est le plus souvent transparente et acceptée par l'opinion publique. Ainsi, en Suède et au Royaume-Uni, chaque parlementaire est coaché par un chef d'entreprise membre de l'organisation patronale qui l'entretient régulièrement de l'actualité et des positions patronales.

La promotion est d'abord celle de l'entreprise. Elle ne se limite pas aux sphères du pouvoir. Des responsables patronaux se rendent régulièrement auprès des clergés, des armées, des universités et des grandes associations. Le monde patronal Colloques, diffusion d'études économiques, parution d'ouvrages de référence proposés aux universitaires, tels sont quelques unes des nombreuses activités du monde patronal pour faire entendre sa voix et défendre l'entreprise. Certaines organisations patronales soutiennent des journaux ou des universités.

#### **Services aux adhérents**

Cette fonction est en fort développement dans les différentes organisations patronales interprofessionnelles ou professionnelles. Plusieurs confédérations patronales ont récemment modifié la nature ou l'étendue des services qu'ils offrent à leurs affiliés, reflétant les développements intervenus dans les contextes nationaux et les besoins des employeurs.

Que sont ces services proposés ou parfois vendus comme au Royaume-Uni, aux entreprises adhérentes ? Des études comparatives sur les salaires, des études économiques, des conseils en management, de la formation, pour les salariés ou pour les dirigeants, des appuis pour s'implanter à l'étranger. Les organisations patronales ont multiplié durant les dernières années ces services de façon à renforcer leur légitimité et leur utilité aux yeux des entreprises. Ce développement va souvent de pair avec une décentralisation de la présence de la représentation patronale :

maisons locales des entreprises en Suède, structuration locale en Italie, etc. La plupart des organisations patronales ont compris que la défense d'une doctrine et le lobbying auprès des pouvoirs publics ne suffisaient pas à les rendre indispensables au chef d'entreprise et que l'apport de services était nécessaire pour construire une relation positive avec leurs adhérents. Dans cette optique, la relation aux PME qui sont celles qui demandent le plus d'aides et de conseils devient davantage concurrentielle entre les organisations patronales.

Ce développement des activités de conseil dans différents domaines est le signe d'un changement d'approche : le lobbying traditionnel sur les questions commerciales cède devant l'offre de services concrets dont une partie sera apportée au niveau local par souci d'efficacité. Ce qui suppose alors de mettre davantage de moyens humains sur le terrain.

### **Financement**

Les services aux adhérents sont pour beaucoup des services payant. Ainsi ils contribuent au budget des organisations. Ces budgets diffèrent selon le pourcentage d'adhérents. Belgique, Allemagne, Danemark, Espagne, Finlande, Pays-Bas, Suède recueillent plus de 70% d'adhésion, ce qui leur offre des moyens matériels et humains importants alors que les autres organisations ne rassemblent qu'un tiers au plus d'entreprises adhérentes.

### **Partenariat social**

Dans tous les pays les organisations patronales participent aux discussions initiées par les gouvernements ainsi qu'aux institutions sociales existantes. Les différences se jouent sur le terrain de la négociation collective.

Au Royaume-Uni, la CBI ne participe pas à des négociations sociales avec les organisations syndicales, même si par ailleurs des confrontations existent soit devant les pouvoirs publics, soit en bilatéral. La CBI est invitée à intervenir au congrès annuel du TUC. Mais il n'y a pas d'accord collectif. Dans quelques secteurs, il existe encore une négociation nationale ou territoriale conduite par une organisation patronale professionnelle. L'essentiel de la négociation est conduite au niveau des entreprises et la CBI analyse ces accords et les diffuse.

En Allemagne aussi la confédération patronale nationale ne participe pas à des négociations qui sont conduites exclusivement par les fédérations professionnelles. Mais le contenu des négociations fait l'objet de débats et d'analyses et surtout de directives. La BDA qui conseille la négociation des fédérations professionnelles peut recommander un refus de signature à un projet d'accord qu'elle juge déséquilibré.

Dans la plupart des autres pays, les confédérations patronales participent à des négociations nationales interprofessionnelles. Deux situations se présentent : soit ces négociations se mènent sur les orientations salariales que les professions mettront en œuvre, soit ces négociations écartent la question salariale pour avancer sur d'autres thèmes.

Une partie de l'efficacité d'une organisation patronale est dans la discipline qu'elle est capable de faire accepter à ses membres.

## Niveau de la coordination de l'organisation patronale générale

Coordination forte	Coordination moyenne	Coordination faible
BE	EE	DE
DK	EL	CZ
IE	ES	FR
NL	LV	IT
AT	LT	CY
SI	HU	MT
	PT	PL
		SE
		UK

*Selon la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail.*

### Deux grandes revendications patronales

Le patronat des pays européens montrent par le partage de ces deux revendications qu'il est homogène dans ses analyses et ses propositions.

### L'allègement des règles du marché du travail

Dans la majorité des pays européens, la demande des organisations patronales depuis le début des années 80 a été l'allègement des règles du marché du travail, coût et facilités de licenciement, contrats flexibles, etc. Malgré la résistance des syndicats, les règles ont évolué en faveur des ces demandes.

### La décentralisation de la négociation

La plupart des organisations patronales ont revendiqué une décentralisation des structures de négociation. Recul du poids de la négociation interprofessionnelle là où elle existait et développement de la négociation d'entreprise au détriment de la force de la négociation professionnelle. Cette véritable « revendication » patronale a réussi à faire évoluer les équilibres des systèmes de négociation. Les syndicats ont tenté de s'opposer à cette évolution, mais ils ont du céder du terrain. Dans plusieurs pays, le patronat a conduit ces réformes sans rompre avec les syndicats et en les menant au contraire en partenariat avec eux.

Cette décentralisation a eu comme effet de réduire le contrôle et le rôle des structures de sommet vis-à-vis des structures locales et des entreprises. La question alors de la coordination entre différents niveaux de négociation est devenue plus essentielle. Et à défaut de produire des normes, les organisations patronales devaient alors justifier de leur utilité. La décentralisation des négociations aboutit à transformer le rôle des organisations patronales, notamment des structures professionnelles qui étaient les principales négociatrices des conventions collectives nationales.

## 4- Interrogations pour l'avenir

Comme beaucoup d'organisations, les associations patronales sont bousculées. Renouvellement des cadres, recul des adhésions, mises en cause par l'opinion, durcissement des relations avec les organisations syndicales.

Il y a déjà, on l'a vu les difficultés à construire des réponses unitaires face à une diversité toujours plus grandes des situations et des demandes d'entreprises.

Il y a l'évolution des cultures plus propices à l'individuel qu'au collectif comme le montre les chefs d'entreprise de la net économie.

Il y a la mondialisation qui attire les grandes entreprises et les groupes et déplace les centres de gravité des engagements patronaux. Quand un PDG s'installe à Hong Kong comme cela se passe aujourd'hui, quid de sa présence dans les cercles patronaux nationaux ?

### **Une double attraction**

Les organisations patronales européennes doivent gérer une tension entre deux attractions. D'abord celle de l'autonomie de l'entreprise en premier lieu. L'obtention d'une plus grande liberté pour l'entreprise dans la conduite de sa politique sociale entraîne des changements dans le management des organisations patronales : moins de directives, plus de conseils, moins de circulaires, davantage de benchmarking.

Deuxième tension, celle de devoir faire face aux pouvoirs politiques nationaux, européens, mondiaux pour peser sur le contenu des règles du jeu sociales, économiques et commerciales. La construction de régulations à ces niveaux rend l'intervention patronale nécessaire. Ce qui passe par un pouvoir central apte à le faire et légitime aux yeux des chefs d'entreprise.