



NOTE

JUIN  
2013

[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

## 10 PROPOSITIONS POUR REFONDER LE PATRONAT<sup>1</sup>

**La notion de représentativité est en France une notion clé du dialogue social. Elle est directement liée à la nature et à l'organisation de notre système de conventions collectives et en particulier à l'introduction en 1936 de la procédure d'extension : le ministre du travail ne peut étendre les accords de branche à l'ensemble des entreprises de cette branche que s'ils sont conclus par des organisations de salariés et patronales représentatives.**

Pour renforcer la légitimité des partenaires sociaux, condition du renforcement de la légitimité des accords et de la place de la négociation collective dans notre système de relations sociales, la réforme de la représentativité patronale est le complément nécessaire de la réforme de la représentativité syndicale amorcée depuis plusieurs années :

- la loi du 31 janvier 2007, en consacrant à l'article L. 1 du code du travail l'exigence d'un renvoi à la négociation entre partenaires sociaux préalable à une réforme en matière de droit du travail a reconnu la place spécifique du dialogue social. Cette exigence pourrait être prochainement élevée au niveau constitutionnel, le Gouvernement ayant présenté un projet de révision en ce sens ;
- les lois du 4 mai 2004 et du 20 août 2008 ont renforcé la légitimité des accords signés par les partenaires sociaux, qui doivent désormais, pour être valides, être signés par des

organisations syndicales de salariés pesant plus de 30 % des suffrages exprimés en faveur de syndicats reconnus représentatifs et ne pas se heurter à l'opposition d'une ou plusieurs organisations syndicales de salariés ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés aux mêmes élections ;

- la loi du 20 août 2008, relative à la rénovation du cadre de la représentativité des syndicats de salariés, a renforcé la légitimité de ces organisations et amorcé un changement du paysage syndical. Cette étape sera pleinement franchie à l'été 2013, avec la publication des arrêtés déterminant la représentativité des syndicats au niveau interprofessionnel et au niveau des branches pour la période 2013-2017.

Après ces étapes, celle de la révision des règles de la représentativité patronale s'impose logiquement. En particulier, la loi du 20 août 2008 sur les règles de la

représentativité syndicale a créé une asymétrie qu'il est injustifié de maintenir. Toutefois, il ne s'agit pas de reproduire à l'identique les règles définies pour la représentativité syndicale, car les termes du débat ne sont pas les mêmes.

Au-delà de cette tendance de fond, **deux éléments d'actualité rendent encore plus justifiée la réforme de la représentativité patronale :**

- le sujet est à l'ordre du jour de la conférence sociale de juin 2013, comme il en avait été convenu dès celle de juillet 2012. C'est en raison de cette échéance que ces dernières semaines ont vu fleurir les prises de position sur le sujet, de la part tant du Medef que de la CGPME ;
- la campagne pour l'élection d'un nouveau président du Medef en juillet 2013 est l'occasion de porter cette réforme et surtout, de se poser la question du sens de l'action du patronat.

<sup>1</sup> Note rédigée par Gérard Adam, professeur émérite au CNAM, Eric Aubry, ancien conseiller social du Premier ministre François Fillon et Jérôme Marchand-Arvier, maître de conférences en questions sociales à l'Institut d'Études Politiques de Paris.

## 1. Un patronat éclaté aux critères de représentativité dépassés

### 1.1. La multiplicité des organisations patronales

Contrairement à la plupart des pays voisins (cf. encadré p. 7), où le patronat est représenté par une seule organisation, en tout cas par une seule organisation négociant au niveau national interprofessionnel, **il existe en France trois organisations patronales reconnues comme telles par les pouvoirs publics : le Medef, la CGPME et l'UPA<sup>2</sup>**. Mais le patronat est loin de se résumer à ces trois organisations.

**Au niveau national, d'autres organisations patronales revendiquent une forme de représentativité**

**C'est le cas des organisations représentant les professions libérales** : l'Union nationale des professions libérales (UNAPL), qui affirme représenter près du quart des entreprises, 10 % des emplois et plus de 12 % de la valeur ajoutée, est la plus connue. Mais elle n'est pas la seule : la Chambre nationale des professions libérales (CNPL) a ainsi obtenu du Conseil d'État en octobre 2012 l'annulation du décret prévoyant que les quatre représentants des professions libérales au Conseil économique, social et environnemental soient désignés par l'UNAPL, aux motifs que la CNPL pouvait faire valoir plusieurs éléments démontrant qu'elle était une organisation représentative des professions libérales au même titre que l'UNAPL.

**C'est également le cas de la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA)**, qui revendique une représentativité au-delà du strict

champ de l'agriculture. Seule représentante des employeurs sur le plan national, elle est cependant concurrencée dans plusieurs départements par la Coordination rurale et la Confédération paysanne qui ont obtenu plus de 15 % des voix aux dernières élections des Chambres d'agriculture et sont signataires de certaines conventions collectives.

**C'est enfin le cas de l'économie sociale et solidaire (ESS)** qui

veut être reconnue comme partenaire social à part entière. Ce terme générique désigne en fait trois types de groupements de personnes, mutuelles, coopératives, associations, intervenant soit dans des secteurs concurrentiels, soit dans des secteurs marqués par l'intervention de l'État (sanitaire, social et médico-social). L'économie sociale est un secteur hétéroclite regroupant donc à la fois des entreprises quel que soit leur statut associatif, mutualiste ou coopératif mais aussi des entités avec des statuts non moins divers ayant comme caractéristique d'intervenir dans le champ sanitaire, médico-social, social, voire celui de la sécurité sociale des fonctionnaires, et de faire ainsi partie d'une économie administrée au sens où leurs prix, tarifs et produits sont *de facto* ou *de jure* fixés par la puissance publique. Une partie de ce secteur, qui concerne environ 2 200 000 personnes, s'est constituée en union d'employeurs, l'Union de syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale (USGERES), qui regroupe environ deux douzaines d'organisations intervenant dans 14 branches professionnelles et a recueilli 20 % des voix des employeurs aux dernières élections prud'homales. Le Conseil d'État

a, lors d'un arrêt du 26 octobre 2012, dénié une représentativité nationale interprofessionnelle à l'USGERES et, ce faisant, rejeté sa demande de siéger à la CNNC (Commission nationale pour la négociation collective) et au Conseil supérieur de la prud'homie. L'USGERES s'est tout récemment allié au Syneas (Syndicat des employeurs associatifs de l'action sociale et médico-sociale) pour constituer une union des syndicats d'employeurs de l'économie sociale et solidaire capable de mieux représenter encore les employeurs de ce secteur.

La situation de ces trois organisations au regard de la représentativité nationale interprofessionnelle est cependant fort différente. Sur la base de la répartition des entreprises par grands secteurs (agriculture, construction, industrie, commerce, services), la FNSEA et l'UNAPL ne sont présentes que dans un seul, l'agriculture pour la première et les services pour la seconde. Elles ne peuvent donc bénéficier que d'une représentativité « catégorielle ». L'USGERES est, quant à elle, présente dans plusieurs secteurs d'activité, qui sont toutefois très spécifiques, avec notamment des secteurs dont les prix ou tarifs sont directement fixés par la puissance publique et les prestations prises en charge par un financement public. Tout dépend donc des critères de représentativité patronale qui seront retenus.

**Au-delà des organisations patronales stricto sensu, un inventaire complet** conduit aussi à prendre en compte de nombreuses structures (Centre des jeunes dirigeants – CJD, AFEP, entrepreneurs et dirigeants chrétiens – EDC, etc.), à la fois centres de réflexions et groupes de lobbying, extérieures aux organisations patronales mais

<sup>2</sup> Principale organisation d'entreprises françaises, le Mouvement des entreprises de France (Medef) a remplacé le Conseil national du patronat français (CNPF) en 1998. La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) a été créé en 1944 et l'UPA, Union professionnelle artisanale, est une organisation nationale représentant l'artisanat et le commerce de proximité.

qui sont indiscutablement liées au patronat. Parmi celles-ci, **l'Association française des entreprises privées – AFEP - joue un rôle à part** : créée en 1982, chargée de défendre spécifiquement les intérêts d'une centaine de grandes entreprises parmi les plus importantes, elle a progressivement acquis une expertise et une influence qui en font un interlocuteur fréquent et reconnu, notamment des pouvoirs publics. Ce positionnement utile n'est toutefois pas sans poser quelques difficultés, notamment quand l'AFEP porte un message autonome voire différent de celui des organisations patronales et notamment du Medef.

Par ailleurs, au niveau territorial, les chambres consulaires (chambres de commerce et d'industrie, chambres d'agriculture, chambres des métiers) remplissent des fonctions économiques locales pour les entreprises.

**En terme quantitatif, il est difficile de mesurer le « poids » réel des organisations patronales**, les chiffres existants étant souvent contestés :

- le Medef affiche 780 000 entreprises adhérentes, par le biais des Medef territoriaux ou des fédérations professionnelles adhérentes ;
- la CGPME, l'UPA et l'UNAPL revendiquent respectivement environ 550 000, 300 000 et 110 000 entreprises adhérentes ;
- lors de la dernière enquête du ministère du Travail sur le sujet, en 2005, 52,5 % des chefs d'entreprise employant plus de 20 salariés étaient affiliés à une fédération patronale<sup>3</sup> ;
- la Fondation Concorde cite le chiffre de 8 % des entreprises adhérentes à un syndicat patronal<sup>4</sup>.

### Des niveaux de représentation multiples

Ces éléments chiffrés ne permettent pas de mesurer ce qui reste encore aujourd'hui le fondement du syndicalisme patronal et ce qui le différencie des syndicats de salariés : **l'organisation patronale renvoie d'abord aux syndicats professionnels locaux et aux fédérations de branches qui se structurent en fonction du secteur d'activité économique.** Historiquement, les syndicats patronaux se sont constitués entre entreprises fabriquant les mêmes produits : la liste des différents syndicats adhérant, par exemple, à la « Fédération française du bâtiment », à « l'Association nationale des industries agroalimentaires » ou encore à « l'Union des industries textiles » atteste de la persistance de cette réalité, avec des chambres patronales de base « monoactivité » qui s'agrègent ensuite en unions et fédérations au prix parfois de structures territoriales et professionnelles complexes à plusieurs niveaux. C'est d'ailleurs à ces niveaux intermédiaires que se réalise une bonne part de l'action collective patronale : dialogue social, services aux entreprises, mandats de représentation, concertation avec les pouvoirs publics, établissement de normes professionnelles... Le Medef comme la CGPME ou l'UPA sont l'agrégation de corps intermédiaires professionnels qui, au contraire des syndicats de salariés, ne sont pas réunis par un sentiment d'identité confédérale comme en témoigne, par exemple, le phénomène des doubles adhésions, avec les adhésions des entreprises à la fois au Medef à la CGPME ainsi parfois qu'à l'UPA (cas de l'hôtellerie et des professions de l'automobile). En fait, l'adhésion à une confédération relève plus de la décision d'une instance

intermédiaire que de celle d'un syndicat de base.

### Un financement encore insuffisamment transparent

**S'agissant enfin du sujet du financement des organisations patronales, la transparence financière reste à améliorer.**

Depuis la loi du 20 août 2008, les comptes des organisations syndicales et patronales sont désormais certifiés, publics et publiés sur le site du Journal Officiel pour celles dont les recettes sont égales ou supérieures à 230 000 €. Dans son rapport au nom de la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale sur le projet de loi de finances pour 2013, Francis Vercamer indique qu'« *un véritable saut qualitatif a été accompli en matière de transparence des financements* »<sup>5</sup>. Cependant, il indique à juste titre qu'une réforme du financement du dialogue social reste nécessaire en raison « *des sources de financement éclatées* » des recettes.

Celles-ci sont de trois sortes et présentent de notables différences entre les organisations :

- les cotisations (année 2010) : 24 millions d'euros pour le Medef (63 % du budget global) ; 1,7 million pour la CGPME (18,7 % du budget global) ; 11,4 millions pour l'UPA (35,2 % du budget global) ;
- les ressources issues du paritarisme, de deux types : celles liées au paritarisme de gestion (Unedic, retraites complémentaires, formation professionnelle...) : « *en proviennent ainsi 32,1 % des ressources du Medef, soit 12,3 millions d'euros, 32,2 % des ressources de la CGPME, soit 2,9 millions d'euros et 17,5 % des ressources de l'UPA, soit 5,7 millions*

<sup>3</sup> Enquête dite « RÉPONSE » menée par la DARES (2004-2005).

<sup>4</sup> Fondation Concorde, *Renforcer la voix du monde de l'entreprise*, réédition, février 2013.

<sup>5</sup> Francis Vercamer (2012), *Rapport au nom de la commission des affaires sociales sur le projet de loi de finances pour 2013*, numéro 255, tome 6, travail et emploi.

d'euros ». Par ailleurs l'UPA a mis en place un système de cotisation obligatoire pour financer le dialogue social. Cette source de revenus, qui a été vivement contestée par le Medef est particulièrement importante dans l'artisanat : 25 % des ressources de l'UPA, soit 8,1 millions d'euros émanent de la mise en œuvre de l'accord signé le 12 décembre 2001 ;

- les subventions publiques directes et indirectes « *résultant de l'obtention de mandat dans des instances de réflexion, comme le Conseil économique, social et environnemental, ou de services et de représentation, par exemple dans le cas des chambres de commerce et d'industrie, d'agriculture, et de l'artisanat et des métiers* ».

## 1.2. Des critères de représentativité dépassés

### Pour une organisation d'employeurs, la reconnaissance de la représentativité patronale,

qui donne le droit d'agir dans différents domaines au nom d'un groupe plus large que celui de ses adhérents, a plusieurs conséquences :

- elle lui permet de négocier et de conclure des accords collectifs susceptibles d'extension. La question de la représentativité ne se pose pas au niveau de l'entreprise, puisque l'employeur est par définition la partie patronale de l'accord d'entreprise. Au niveau supérieur, les syndicats d'employeurs, contrairement aux syndicats de salariés, n'ont pas besoin d'être reconnus représentatifs pour négocier et signer des accords collectifs. Mais, alors que la signature des syndicats de salariés engage tous les salariés, l'organisation patronale n'engage que ses adhérents tant que l'accord n'a pas été étendu. Seuls les

employeurs adhérant à un syndicat patronal signataire d'un accord collectif sont tenus d'appliquer pour les salariés de leur entreprise ledit accord collectif. Pour être étendu et donc rendu applicable à l'ensemble des entreprises comprises dans le champ de l'accord, celui-ci doit, aux termes de l'article L. 2261-19 du code du travail, être signé par des organisations d'employeurs représentatives ;

- elle lui permet de participer à des organismes paritaires décisionnaires ou consultatifs.

Il s'agit à la fois d'instances paritaires (retraites complémentaires, assurance-chômage, formation...) mais aussi des multiples commissions consultées par les pouvoirs publics avant de prendre des décisions. La présence dans le paritarisme est aussi assortie de moyens financiers qui ne sont pas négligeables ;

- elle lui permet enfin de présenter des candidats à certaines élections, notamment celles pour les chambres consulaires.

Or malgré l'importance qu'elle confère, la représentativité des organisations d'employeurs n'est pas clairement définie. Comme l'ont rappelé de nombreux auteurs<sup>6</sup>, la représentativité patronale n'a jamais été spécifiquement abordée par le législateur. En l'absence de textes précis, le principe de la reconnaissance mutuelle prévaut. Sont donc habilitées à négocier les organisations patronales qui se sont mutuellement, avec les syndicats de salariés, reconnues légitimes comme telles et s'acceptent donc autour de la table de négociation. Ce n'est qu'en cas de contestation qu'il revient au ministre du travail de reconnaître, ou non, la

représentativité d'une organisation d'employeurs, sous le contrôle du juge, après une enquête dite de représentativité. Cette décision s'appuie sur la vérification des critères de représentativité applicables aux organisations syndicales de salariés<sup>7</sup>, que l'administration puis le juge vont apprécier d'une manière souple : nombre d'adhérents (au moins 5 % des entreprises du champ), activité et présence sur tout le territoire (à l'exception des professions géographiquement localisées). Malgré l'absence de présomption irréfragable, une fédération patronale cherchant à être reconnue sur un champ donné tend à bénéficier d'une présomption favorable de la part des juges si elle est affiliée à une organisation nationale représentative.

### Par ailleurs, peu d'études ont réellement approfondi le sujet :

- le rapport Hadas-Lebel de mai 2006, très complet sur la représentativité des syndicats de salariés, effleure seulement la question de la représentativité patronale ;
- le rapport Attali de janvier 2008 propose de fonder la représentativité patronale sur le principe « une entreprise – une voix », mais il n'a pas approfondi la question et a été très critiqué sur ce point ;
- le rapport Poisson de 2009 propose la mise en place, au niveau des branches professionnelles, d'une reconnaissance réciproque de représentativité ;
- quelques études universitaires ont été récemment menées, en particulier grâce à un appel à projets impulsé par la DARES : citons notamment les travaux de Bernard Teyssié, Jean-François Cesaro et Arnaud Martinon<sup>8</sup>, de Nicole Maggi-Germain<sup>9</sup> ou de Michel Offerlé. On peut simplement regretter

<sup>6</sup> Raphaël Hadas-Lebel (2006), « Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations syndicales », *Rapport au Premier ministre* ; Lucien Flament (2009), « La représentativité des organisations patronales », *Droit Social*, n° 4, p.436. ; Nicole Maggi-Germain et Jean-Pierre Le Crom (coordinateurs) (2011), *La construction de la représentativité patronale, rapport de recherche*.

<sup>7</sup> Puisque l'article L. 2121-1 du code du travail qui énonce les critères fait référence aux « organisations syndicales » et peut donc s'appliquer aux syndicats d'employeurs.

que ces études, pour la plupart approfondies, paraissent largement déconnectées de la vie économique des entreprises.

Cette faiblesse juridique et théorique, qui est en partie de la responsabilité même des organisations patronales qui, pour les plus importantes d'entre elles, refusaient encore jusqu'à peu d'approfondir le débat, est doublement dommageable.

D'une part, **les critères de mesure de la représentativité patronale en cas de réforme ne sont pas évidents** : faut-il la fonder sur une élection, ou sur la prise en compte des entreprises adhérentes ? Quels critères faut-il prendre en compte : nombre d'entreprises, effectifs salariés, chiffre d'affaires ou valeur ajoutée ?

D'autre part, il résulte de l'état de fait actuel un équilibre précaire et fréquemment remis en question, notamment devant le juge.

**Au niveau interprofessionnel**, le Medef, la CGPME et l'UPA se sont vus, de fait, reconnaître la qualité d'organisations légitimes, mais elles n'ont pas pour autant une présomption de représentativité dans tous les champs d'activités, et elles ne couvrent pas à elles trois l'ensemble du secteur privé puisque plusieurs organisations patronales n'adhèrent pas à ces organisations. Lorsqu'un accord interprofessionnel est conclu par ces trois organisations, il ne s'applique donc pas, même s'il est étendu, aux secteurs dits « hors champ » car relevant de fédérations non membres du Medef, de la CGPME ou de l'UPA : professions libérales, secteur agricole, secteur audiovisuel, secteur associatif, particuliers employeurs, organismes consulaires : autant de champs professionnels regroupant des effectifs

importants. Ainsi, par exemple, les chambres d'agriculture comptent 3 millions d'électeurs dont les salariés agricoles. Dans les branches couvertes par le Medef, on doit rappeler que la société Michelin a refusé d'appliquer l'accord national interprofessionnel étendu du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail, dès lors qu'un tel accord n'est pas applicable dans une branche dans laquelle l'organisation représentative des employeurs, la Fédération du caoutchouc et des polymères, n'est pas adhérente au Medef ou à une autre organisation signataire. Plus récemment, l'Association nationale des industries agroalimentaires (ANIA) s'est retirée du Medef.

D'autres organisations réclament une reconnaissance au niveau interprofessionnel. **L'UNAPL et la FNSEA** sont membres de la CNNC mais leur capacité à signer des accords interprofessionnels n'a jamais été clairement définie par la jurisprudence. De fait, ces organisations sont rarement associées aux grandes négociations interprofessionnelles. Lorsque l'accord est signé, elles peuvent se prévaloir de leur spécificité pour refuser ou non l'élargissement de l'accord à leur égard. Ces deux organisations revendiquent d'être sollicitées en amont lorsque le gouvernement engage des concertations avec les partenaires sociaux sur la base de l'article L. 1 du code du travail. **Les organisations d'employeurs de l'économie sociale**, notamment l'USGERES, réclament que la question de la représentativité patronale soit mise sur la table et revendiquent des sièges à la Commission nationale de la négociation collective et au Conseil supérieur de la prud'homie.

Dans l'immédiat, l'USGERES se déclare seulement pour un *statu quo* dans l'interprofession et pour la création d'un niveau intermédiaire entre les branches et l'interprofession, niveau multiprofessionnel qui siège dans les instances et qui soit associé aux négociations nationales interprofessionnelles.

**Au niveau des branches**, les frontières des quelque 1 000 branches existantes sont définies de fait à raison des périmètres des fédérations professionnelles qui signent les accords collectifs applicables dans ces branches. La composition du tour de table de la négociation et le champ d'application de l'accord dépendent de la représentativité des organisations d'employeurs dans ce champ. Cette représentativité est essentiellement appréciée en fonction des critères du nombre d'adhérents et de la présence sur tout le territoire, avec une marge d'appréciation plutôt large, mais, en contrepartie, une incertitude assez forte. Cette incertitude a des effets très perturbants sur la négociation collective car elle aboutit à des compétitions au sein de mêmes branches entre organisations patronales par des contentieux qui fragilisent l'application des accords en les faisant reposer sur des organisations représentant un faible nombre d'entreprises, comme on a pu le constater par exemple dans l'hôtellerie restauration. Au surplus, le morcellement du monde patronal se traduit aussi par un morcellement du nombre de branches. L'éclatement des 942 champs conventionnels, dont environ 300 seulement sont actifs avec des négociations régulières, affaiblit considérablement non seulement la capacité de négociation, mais surtout le sens même de la

8 « La représentativité des organisations professionnelles d'employeurs », La Semaine juridique Social n° 10, 8 mars 2011.

9 « La représentativité des organisations professionnelles d'employeurs », Droit social, novembre 2011.

notion de branche. Les résultats de la mesure de l'audience des syndicats de salariés au niveau des branches, diffusés par le Haut Conseil du dialogue social en mars 2013, donnent des exemples de l'absurdité de la situation, avec des dizaines de branches (« chemiserie sur mesure », « remorquage maritime navigant d'exécution »...) affichant moins de 100 salariés votants... Depuis longtemps plusieurs rapports préconisent la réduction du nombre de branches (rapport de Michel de Virville en 2004, rapport de Jean Frédéric Poisson en 2009). **Repenser les critères de la représentativité patronale est donc une opération difficilement dissociable d'une redéfinition de l'architecture des branches conventionnelles. Pour autant, celle-ci ne doit pas en être le préalable...**

### 1.3. Si la mesure de la représentativité patronale manque de clarté, le message aussi

**Le message porté par le patronat français apparaît souvent brouillé et déconnecté de la réalité économique et des préoccupations des chefs d'entreprise.** L'épisode des « pigeons » à l'automne 2012 a, parmi d'autres, souligné ces carences dans la représentation patronale. Cette absence de clarté du message peut être reliée à des difficultés à la fois organisationnelles et stratégiques. Difficultés organisationnelles, car le patronat en général et le Medef en particulier souffrent à la fois d'une excessive technocratisation et d'une insuffisance de démocratie interne. La technocratisation n'est pas l'apanage des organisations d'employeurs et du Medef, mais elle y est assez forte, avec un poids important des permanents de l'organisation, et rompt souvent le lien avec les entreprises. L'insuffisance de démocratie

interne est également forte, et l'épisode de la tentative de réforme des statuts au printemps 2013 montre que des progrès doivent être faits en la matière.

Les difficultés stratégiques sont tout aussi importantes. Le patronat est confronté à au moins deux questions structurantes pour le message qu'il entend porter :

#### ■ au niveau national, le patronat doit s'interroger sur l'orientation qu'il privilégie.

Il ne s'agit pas, comme c'est parfois mal formulé, de savoir si le patronat doit faire moins de « social » et plus d'« économie ». Il ne s'agit pas non plus de savoir s'il doit privilégier une forme d'intérêt général ou la défense de l'intérêt des entreprises, comme si intérêt général et intérêt des entreprises étaient antagonistes. En revanche, ces dernières années ont vu les partenaires sociaux confortés dans leur rôle de « pré-législateur », en particulier à travers la procédure de la loi « Larcher »<sup>10</sup>. Ce phénomène, incontestablement positif, risque toutefois, s'il n'y prend garde, de concentrer excessivement le patronat sur sa fonction de négociateur institutionnel, avec un risque d'instrumentalisation par le pouvoir politique. Le débat est donc de savoir si le patronat doit privilégier cette fonction, ou s'il doit l'équilibrer par celle de défense des intérêts des entreprises. De ce point de vue, la pratique patronale de ces dernières années incite à deux constats complémentaires : d'une part, le social est devenu l'objet d'un « spectacle permanent » lié à la multiplication des délibérations sociales et de négociations conduisant à une surexposition médiatique ; d'autre part cette surexposition a pu donner le sentiment aux entreprises, notamment les PME, qu'au niveau

national interprofessionnel les organisations patronales s'inscrivaient dans une logique de renforcement de la complexité du droit du travail accentuée par le renvoi à des discussions complémentaires dans les branches et entreprises. La question doit être clairement posée de savoir si le renforcement de l'autonomie de gestion des entreprises ne doit pas conduire à une meilleure prise en compte du principe de subsidiarité et donc à moins d'interventionnisme social des confédérations patronales. Au surplus, au niveau national, la négociation entre les partenaires sociaux est certainement un point essentiel mais elle n'est pas toujours « l'alpha et l'oméga » de la réforme : outre l'instrumentalisation par le pouvoir politique, la négociation peut être un moyen d'acter un *statu quo*, comme cela a souvent été le cas en matière de formation professionnelle. Il appartient au pouvoir politique de déterminer clairement les champs d'action dans lesquels il entend mener la réforme par la négociation avec et entre partenaires sociaux, et ceux dans lesquels il décide de la réforme après un temps de concertation.

■ au niveau de la structuration, le débat sur le nombre et la pertinence des branches a du sens. Si la branche avait une forte justification dans une économie très sectorisée, elle en a moins dans une économie mouvante, multi-sectorielle et mondialisée. Faut-il pour autant changer de système, alors même que les branches ont permis l'émergence d'organisations structurées et qu'elles correspondent encore souvent à de réels sentiments d'appartenance ? Et pour adopter lequel ? Une réponse tranchée n'est probablement pas envisageable car les entreprises

<sup>10</sup> Loi n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social ayant introduit l'article L. 1 du code du travail.

ont évolué dans deux directions contraires. Certains grands groupes se sont diversifiés dans des activités sans aucun rapport entre elles (le BTP et l'audiovisuel, pour ne prendre qu'un exemple), avec la gestion de multiples conventions collectives de branches différentes. En revanche, nombre de TPE/PME se sont créées et développées sur

des créneaux étroits avec des marchés et des compétences spécifiques où la branche joue un rôle fédérateur utile. En tout état de cause, le débat reste entier et le patronat, dont le rôle est juridiquement et économiquement majeur pour la structuration en branches, ne peut pas ne pas se poser la question.

## 2. Sortir du mille-feuille patronal avec un message unifié et une représentativité clarifiée

La détermination de la représentativité des organisations patronales est d'une tout autre

### La France au miroir de la comparaison internationale : des patronats forts et unifiés<sup>11</sup>

**La France constitue un exemple assez unique de complexité et d'éclatement du patronat.** En effet, l'analyse des différents modèles d'organisations patronales existant en Europe, si elle montre une grande variété de modèles, présente dans son ensemble un dialogue social plus autonome et un patronat plus fort et unifié.

**En Allemagne,** l'organisation du patronat répond au « partenariat social » allemand qui donne à la négociation collective une place centrale par rapport à la loi. L'article 9 de la Loi fondamentale prévoit que l'État garantit aux partenaires sociaux la liberté pleine et entière de négocier les conditions de rémunération et de travail dans leur branche respective. L'autonomie des partenaires sociaux se double donc d'un véritable pouvoir normatif.

Le patronat allemand est représenté par deux organisations représentatives au plan national :

- la BDA, confédération des associations patronales allemandes, à compétence sociale ;
- la BDI, confédération des industries allemandes, à compétence économique.

On trouve trois piliers : les chambres de commerce et d'industrie (*Industrie und Handelskammern – IHK*) et d'artisanat (*Handwerkskammern*), organismes à statut de droit public et d'affiliation obligatoire ; les organisations économiques (*Wirtschaftsverbände*), dont le Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) ; enfin les organisations ayant vocation à traiter les questions sociales et à mener les négociations collectives (*Arbeitgeberverbände*).

**Au Danemark,** les lois sociales sont peu nombreuses. L'article 1 d'un accord historique signé en 1899 entre les syndicats ouvriers et les employeurs, stipule qu'il est souhaitable que toutes les questions relatives aux conditions de travail et aux rémunérations soient déterminées par des accords collectifs. Aussi, la législation sur ces questions est-elle presque inexistante. Aucune loi générale ne couvre les contrats de travail de l'ensemble des salariés. Pour appuyer la négociation, le modèle danois est complété par un système de conciliation obligatoire organisé par une loi datée de 1990. Il n'existe pas de législation concernant la représentativité patronale, ni même syndicale. Le système repose sur la reconnaissance mutuelle des organisations patronales et syndicales. La plus grande et toujours la plus importante confédération patronale, *Dansk Arbejdsgiverforening* (DA), a été créée en 1896. Historiquement, sa formation répond aux intérêts d'employeurs représentés dans des secteurs différents de l'économie. Le système a progressivement évolué au cours du XX<sup>e</sup> siècle vers un modèle dit de « décentralisation centralisée ». La négociation se fait en effet essentiellement au niveau sectoriel national et le degré de centralisation est élevé. Ce système a été réorganisé afin de maintenir des organisations patronales fortes et représentatives face à une très large syndicalisation des salariés (près de 80 % d'entre eux adhèrent à un syndicat) et repose sur une collaboration étroite entre les confédérations patronales et syndicales.

<sup>11</sup> Ces éléments s'inspirent d'une note de la direction internationale de l'UIIMM, *Les organisations patronales à l'étranger, aperçu de cinq pays européens*, février 2010.

**En Grande-Bretagne**, la représentativité patronale est largement décentralisée. Le législateur crée simplement un cadre légal favorable à la négociation collective et l'État n'intervient plus que très rarement. La protection sociale des salariés est largement le produit des accords d'entreprise et la place des accords de branche et des conventions collectives est minime, voire inexistante. La représentation patronale se fait à trois niveaux : les chambres de commerce au niveau local (l'adhésion n'est pas obligatoire), les *trade associations*, à vocation économique et les organisations mixtes, à vocation sociale et économique, qui peuvent négocier au nom de leurs membres. La *Confederation of British Industry* (CBI) fondée en 1965 représente les entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs de l'économie. Ses principales missions sont de permettre à l'industrie britannique d'influencer la politique générale qui la concerne, de développer la contribution de l'industrie britannique à l'économie nationale et d'assurer une mission de conseil, d'information et de services auprès des entreprises.

nature que celle des syndicats de salariés, pour trois raisons simples, mais qui appellent des réponses complexes :

- il n'y a pas de symétrie possible entre un salarié et une entreprise. On ne peut ignorer la taille et le poids économique de chaque adhérent à un syndicat patronal ;
- le patronat est constitué d'un agglomérat hétérogène d'associations, de syndicats, d'unions, de fédérations, avec ou sans échelons territoriaux, qui se sont constituées au fil de l'histoire sans cohérence d'ensemble. S'y ajoutent des instances d'un autre type comme les chambres de commerce et de métiers ou des cercles de réflexion qui contribuent à l'expression des entreprises ;
- au sein même du Medef, certaines fédérations adhérentes n'interviennent pas dans le dialogue social mené tantôt au seul niveau national, tantôt également sur le plan territorial.

Ces spécificités conduisent à estimer qu'une démarche empirique et consensuelle constitue la voie à privilégier pour fixer les règles de la représentativité patronale. Il doit être de la responsabilité des organisations patronales de trouver

elles-mêmes un accord qui les engagerait solennellement et qui serait ensuite soumis à l'agrément des pouvoirs publics.

### 2.1. Porter un message unifié

**La multiplicité des organisations patronales, tant nationalement que localement, affaiblit le dialogue social.** Certes, il y a une tension entre un nécessaire pluralisme, permettant de représenter le patronat dans toute sa diversité et une unité tout autant nécessaire. Mais les deux ne sont pas irréconciliables et un patronat davantage unifié pour le secteur concurrentiel doit être un objectif de moyen terme<sup>12</sup>. En particulier, les désaccords qui se sont parfois manifestés entre les organisations patronales lors d'une négociation nationale interprofessionnelle devraient conduire à davantage de concertation entre elles en amont de l'ouverture des discussions pour élaborer une démarche commune. Il ne faut pas exclure que, pour certaines négociations où cela serait justifié, le chef de file de la négociation ne soit pas un représentant du Medef.

**Au niveau national, il est impératif que le patronat puisse porter un message unifié, tant vis-à-vis de l'État que lors des négociations avec les organisations syndicales.**

### Proposition 1 : repenser le positionnement et le rôle des structures associées ou en relation avec les organisations patronales.

L'AFEP mérite notamment une réflexion particulière, car elle joue un rôle réel dans la définition et la diffusion du message patronal, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics. Or, un message trop autonome voire différent n'est pas souhaitable, en particulier pour sa propre cohérence et son efficacité. C'est pourquoi une réflexion devrait être menée sur un plus grand rapprochement entre l'AFEP et le Medef qui pourrait aller jusqu'à une intégration de l'AFEP au sein du Medef, selon des modalités à définir. Cela permettrait une plus grande cohérence dans la défense des intérêts des grandes entreprises tout en apportant au Medef les compétences reconnues de l'AFEP, notamment sur les questions fiscales. S'agissant des autres structures, le statut existant de membre associé du Medef pourrait être utilisé pour créer un lien plus resserré qui serait profitable à la fois au Medef et à ces structures.

**Proposition 2 : faire davantage travailler ensemble les trois organisations patronales représentatives, Medef, CGPME et UPA.**

<sup>12</sup> À long terme, on pourrait imaginer qu'une organisation unique soit structurée autour de différents collèges, représentant les grandes entreprises, les PME et TPE etc.

**Une réunion mensuelle des exécutifs des trois organisations pourrait être organisée ;** par ailleurs, chacune des trois organisations pourrait être représentée au sein du conseil exécutif des deux autres organisations.

**Proposition 3 : s'engager vers la constitution d'une maison des entreprises regroupant les différents organismes locaux de représentation du patronat.**

**Au niveau local, une « maison des entreprises » pourrait utilement regrouper les différents organismes qui, à un titre ou à un autre, représentent le patronat et proposent des services aux entreprises, en particulier les CCI.** La question du rôle et de l'efficacité de celles-ci et plus généralement de tous les organismes consulaires se pose. Repenser leurs fonctions et leur articulation avec le syndicalisme patronal est aussi un enjeu de débat public. Cela contribuerait certainement à une plus grande cohérence de la représentation patronale, et permettrait également tout à la fois une simplification administrative et un meilleur service rendu aux entreprises.

## 2.2. Assurer des critères de représentativité clairs

**La définition de critères pour la mesure de la représentativité patronale est un enjeu majeur**

**et immédiat.** Contrairement à ce qu'on lit parfois, le sujet est loin d'être évident, et on ne peut paresseusement copier le modèle de la représentativité syndicale salariée. La représentativité patronale ne doit d'ailleurs pas être envisagée du seul point de vue du dialogue social. La multiplicité des fonctions des organisations patronales dans le domaine économique (les prix, la concurrence, les labels de qualité, l'environnement, l'établissement de normes techniques, les rapports avec les associations de consommateurs...) imposent une vision beaucoup plus large de la représentativité.

**La première question est celle du mode de détermination de la représentativité patronale, le choix étant entre l'élection et la prise en compte des entreprises adhérentes.**

Au nom du parallélisme des formes avec les syndicats de salariés, l'idée a été avancée de faire de l'élection le critère privilégié de la représentativité patronale. La CGPME, qui avait soutenu cette proposition en commun avec l'USGERES, y a maintenant renoncé. De nombreuses études universitaires reprennent ce point de vue<sup>12</sup>. Mais ce choix, largement défendu par des théoriciens, souvent universitaires, partisans d'une élection au nom de la nécessaire légitimité démocratique, n'est pas totalement convaincant. **Il nous paraît au contraire justifié**

**de se fonder sur l'adhésion et non sur l'élection, car c'est un choix plus légitime, plus adapté et plus réaliste dans le cas des organisations patronales.**

Autant le choix de l'élection s'imposait pour les organisations syndicales afin de mesurer leur audience effective dans les entreprises, autant la situation est différente pour les organisations d'employeurs.

En effet, l'acte d'adhésion d'un employeur à une organisation patronale revêt dans le système français un enjeu particulièrement important, puisqu'il implique l'engagement de l'adhérent à appliquer les accords collectifs négociés par ses représentants. C'est une distinction fondamentale avec les organisations de salariés qui ne négocient pas au bénéfice exclusif de leurs adhérents. La légitimité des organisations patronales est donc plus fortement liée au nombre d'adhésions qui traduit la délégation d'un mandat pour négocier. Cette logique de l'adhésion est renforcée par le fait que les rapports entre les employeurs et leurs organisations représentatives sont plus fortement fondés que pour les syndicats de salariés sur une logique de service et de participation à une vie associative : les entreprises adhèrent pour avoir accès à des ressources (informations, appui juridique, accès à un réseau). À l'inverse, l'élection nous paraît être d'une « fausse bonne idée ».

<sup>12</sup> Bernard Teyssié, Jean-François Cesaro, Arnaud Martinon, (2011), *op. cit.* ; Nicole Maggi-Germain (2011), *op. cit.*

### Pourquoi l'élection est une fausse bonne idée pour mesurer la représentativité patronale

- Parce que les entreprises sont des personnes morales et non des personnes physiques comme les salariés. Sauf à adopter la logique « une entreprise, une voix », il est justifié de prendre en compte les effectifs des entreprises, leur chiffre d'affaires et / ou leur valeur ajoutée.
- Parce qu'une élection risque de s'avérer contre-productive et d'aller à l'encontre du but recherché. Aux élections prud'homales de 2008, la participation dans le collège « employeur » n'a été que de 31,1 %, tandis qu'elle a encore été plus faible pour les élections des réseaux consulaires en 2010 : 18,2 % pour les chambres de métiers et 17 % pour les CCI. Ces chiffres ne sont pas accidentels. Un scrutin *ad hoc*, ayant uniquement pour objet la mesure de la représentativité patronale, risquerait de susciter une participation encore plus faible, comme l'a malheureusement montré le scrutin organisé fin 2012 pour mesurer l'audience des syndicats pour les salariés des très petites entreprises, qui a atteint à peine 10 % de participation.
- Parce qu'une élection en faveur de sigles nationaux, quelles qu'en soient les modalités, serait à la fois source de confusion et négation de la nature du syndicalisme patronal qui ne repose pas sur l'adhésion directe à une confédération. Confusion avec des voix venues d'on ne sait où et comptabilisées on ne sait comment. Négation avec un scrutin ignorant le rôle essentiel des organisations intermédiaires (syndicats de base, professions, unions territoriales).
- Parce que l'idée d'une élection destinée à établir la représentativité des confédérations patronales irait à l'encontre de la nécessaire décentralisation du fonctionnement de tout le système patronal et risquerait de favoriser un syndicalisme de permanents et d'états-majors.

#### Proposition 4 : faire de l'adhésion le fondement de la représentativité des organisations patronales.

Le principe que les adhérents sont le fondement de la légitimité et donc de la représentativité d'une organisation patronale a plusieurs implications fortes :

- **la mesure des effectifs d'adhérents doit être parfaitement objective.** Elle ne peut plus dépendre de la seule déclaration des organisations patronales et nécessite l'intervention d'un tiers indépendant. Cette objectivation des adhésions pourrait, au moins partiellement, s'appuyer sur l'obligation faite aux organisations syndicales et professionnelles, depuis 2008, d'établir et publier des comptes consolidés. **Les commissaires aux comptes pourraient systématiquement certifier les effectifs d'adhérents et les cotisations de chaque organisation d'employeurs, du niveau local au niveau**

**national interprofessionnel, et en rendre compte à une autorité publique.** Cette autorité pourrait logiquement être le Haut Conseil du dialogue social, qui est déjà chargé de coordonner la mesure de la représentativité des syndicats de salariés ;

- **le problème posé par les adhésions multiples doit être résolu.** Cette pratique, dont l'ampleur exacte est mal connue, est intimement liée à la diversité des motivations qui poussent les employeurs à adhérer à des structures collectives. Il n'apparaît pas légitime de l'interdire, d'autant plus que cela constituerait une restriction de la liberté d'association. Si le principe de la liberté d'adhésion ne doit donc pas conduire à les interdire, il est très difficilement envisageable de justifier la double (voire triple) comptabilisation dans la mesure de la représentativité. Une mesure fiable de l'audience patronale, valable jusqu'au niveau interprofessionnel, implique qu'une entreprise ne

puisse compter qu'une fois pour la représentativité des organisations d'employeurs. Il faut donc imaginer un dispositif capable d'identifier l'ensemble des entreprises, syndicats professionnels locaux et fédérations adhérant à plusieurs structures, et définir une règle de répartition du « mandat » entre ces structures. Il est probable qu'un tel dispositif garantissant la transparence et la cohérence des mesures d'audience sera assez lourd à mettre en place, mais il apparaît totalement nécessaire pour la logique même de la mesure de la représentativité ;

- **il faut assurer davantage de transparence dans l'adhésion :** l'adhésion d'une entreprise à telle ou telle organisation d'employeurs devenant le fondement de la représentativité patronale, il est nécessaire qu'elle ait davantage de sens pour l'entreprise elle-même. Bien souvent, une entreprise adhère actuellement directement à un syndicat local et, à un

deuxième niveau, à une fédération professionnelle sans savoir elle-même que cette adhésion implique, via la fédération professionnelle, l'adhésion à telle organisation d'employeurs de branche puis à telle organisation interprofessionnelle. Un tel phénomène n'est plus acceptable si l'adhésion sert de fondement à la représentativité patronale.

**Proposition 5 : pour être considérée comme représentative dans une branche professionnelle et au niveau national, les adhésions d'une organisation d'employeurs doivent atteindre deux seuils sur trois, en terme de nombre d'entreprises adhérentes, d'effectif de salariés et de poids économique.**

La seconde question est de savoir quels critères prendre en compte pour mesurer l'audience de telle ou telle organisation. La logique simpliste d'« une entreprise – une voix » n'est pas justifiée : pour ne prendre qu'un exemple, une entreprise comme Renault, compte tenu de son poids économique, de son nombre de salariés et de la diversité de son implantation territoriale, ne doit naturellement pas peser autant qu'un artisan boulanger qui serait son propre patron.

Deux logiques peuvent alors être explorées. La première est une prise en compte pondérée de plusieurs critères (nombre d'entreprises, effectifs de ces entreprises et poids économique, mesuré par le chiffre d'affaires ou la valeur ajoutée). Les organisations patronales déterminent déjà les cotisations de leurs adhérents par rapport à l'un ou l'autre de ces agrégats. Restent à déterminer les coefficients de

pondération entre chacun des critères. La seconde option, qui a notre préférence, est celle de la prise en compte cumulative de ces critères. Elle est en effet plus lisible et plus pertinente. Pour être représentative, une organisation d'employeurs devrait atteindre les seuils requis pour au moins deux des trois critères.

Reste à **déterminer les niveaux de seuils qui sont requis.**

Une option serait de s'aligner sur les seuils pris en compte pour la mesure de l'audience des organisations syndicales de salariés, qui est de 8 % au niveau des branches et au niveau interprofessionnel. Seraient ainsi considérés comme représentatives les organisations d'employeurs qui réuniraient deux critères sur trois : soit ses adhérents représentent au moins 8 % des entreprises, soit ses adhérents emploient au moins 8 % des salariés, soit ses adhérents réalisent un chiffre d'affaires représentant au moins 8 % du chiffre d'affaires total du périmètre considéré. Mais les seuils retenus pour la mesure de la représentativité syndicale apparaissent trop bas pour la représentativité patronale, d'une part parce que la partie patronale n'a ni vocation ni intérêt à être aussi plurielle que la partie syndicale, en particulier au niveau de la branche, d'autre part parce que la désignation des organisations patronales représentatives n'a pas des conséquences symétriques : elle va en effet avoir un impact sur le périmètre de la branche et donc le champ des accords et conventions collectives. C'est pourquoi **des seuils plus élevés devraient être retenus (15 % voire 20 %, en exigeant la satisfaction de deux critères sur trois), en particulier pour déterminer la représentativité au niveau des branches.**

Le système que nous préconisons permettrait de mesurer la représentativité tant au niveau des branches qu'au niveau national interprofessionnel, via une logique ascendante. Pour les branches, la question de la présence de l'organisation d'employeurs dans plusieurs secteurs d'activité ne se pose pas. En revanche, pour le niveau national interprofessionnel, les critères d'audience devraient être satisfaits par une présence dans un nombre suffisant de secteurs d'activité (services, construction, industrie et commerce). Par ailleurs, une implantation équilibrée sur le territoire pourrait également être exigée. Ces éléments ne peuvent avoir pour effet de retirer sa représentativité au niveau national à l'UPA, compte tenu de ses spécificités et de son histoire.

**Proposition 6 : exiger des critères de représentativité complémentaires à l'audience.**

Enfin, comme pour les syndicats de salariés, des critères complémentaires à l'audience devraient être satisfaits pour qu'une organisation patronale puisse être reconnue représentative. L'article L. 2121-1 du code du travail devrait préciser plus explicitement que les critères de représentativité exigés pour les syndicats de salariés le sont également pour les syndicats patronaux<sup>13</sup> : une ancienneté minimale de deux ans ; un niveau suffisant de cotisations ; l'influence caractérisée par l'activité et l'expérience (importance de l'activité de négociation collective ; actions menées au profit de ses adhérents) ; le respect des valeurs républicaines ; l'indépendance ; la transparence financière. Le critère d'indépendance devrait notamment impliquer une autonomie suffisante de

<sup>13</sup> En pur droit, ces dispositions sont déjà applicables aux organisations d'employeurs (voir par exemple la décision du Conseil d'État du 2 mars 2011, Syndicat national des entreprises du secteur privé marchand de la filière équestre des loisirs et du tourisme ; voir également le rapport annuel 2005 de la Cour de cassation), mais ce n'est pas totalement clair et cela mériterait d'être clarifié.

l'organisation d'employeurs vis-à-vis des pouvoirs publics. La question peut ainsi se poser pour des secteurs d'activité, comme le social et médico-social, pour lesquels les pouvoirs publics jouent un rôle majeur, notamment en terme de fixation des tarifs.

**Proposition 7 : améliorer la transparence financière des organisations patronales et faire des cotisations la part la plus importante des ressources.**

Certes, la publication et la certification des comptes des organisations syndicales de salariés et d'employeurs et des associations d'employeurs, qui a été imposée par la loi du 20 août 2008, constituent un net progrès par rapport à la situation antérieure. **Mais des progrès restent à réaliser en matière de transparence : une partie du financement des organisations patronales provient du financement du paritarisme et du dialogue social, parfois au moyen de canaux financiers officiels (notamment les préciputs formation et logement), parfois par des canaux plus détournés.** Cette opacité qui persiste entraîne une forte suspicion alimentée par des exemples rappelés à intervalles médiatiques réguliers. Il serait donc souhaitable de cesser le financement par lesdites sources officieuses, quitte à instaurer une forme publique et officielle de financement du dialogue social bénéficiant aux organisations d'employeurs comme aux organisations de salariés. Enfin, **il pourrait être exigé que les cotisations constituent la part la plus importante des ressources. La règle pourrait être, par exemple, que celles-ci en représentent au moins la moitié.**

**Proposition 8 : reconnaître aux organisations patronales non représentatives au niveau national une participation**

**spécifique dans le débat public.**

La satisfaction des différents critères mentionnés ci-dessus, en premier rang desquels une audience suffisante, impliquerait la représentativité de l'organisation d'employeurs, lui conférant, au niveau de la branche ou au niveau national interprofessionnel selon le périmètre considéré, la capacité de négocier de conclure des accords. Toutefois, **il devrait être envisagé de distinguer une forme « pleine et entière » de représentativité patronale, qui conférerait un tel droit, d'une forme atténuée de représentativité, qui permettrait seulement la participation à des organismes paritaires ou consultatifs.** Cette forme atténuée de représentativité serait accordée à des organisations d'employeurs qui n'atteindraient pas les niveaux d'audience exigés, mais dont la prise en compte serait notamment justifiée par la diversité du monde patronal et la spécificité de certains secteurs économiques. Une telle logique permettrait notamment que des organisations comme l'USGERES et l'UNAPL, si elles ne sont pas reconnues comme représentatives au niveau national interprofessionnel, puissent néanmoins participer aux travaux de la Commission nationale de la négociation collective ou du Conseil supérieur de la prud'homie. Cette représentativité « atténuée » conférerait également un droit à être consulté en amont sur les négociations nationales interprofessionnelles : dans le cadre de telles négociations, les organisations patronales représentatives devraient mener une concertation préalable avec ces organisations.

### 2.3. Réorganiser le patronat

La question de la représentativité des organisations patronales n'est pas séparable du message qu'elles entendent porter : être

représentatif, oui, mais pourquoi faire ?

Les organisations patronales ont toujours joué quatre rôles : la défense de l'environnement économique de l'entreprise, à travers du lobbying et une participation active au processus législatif ; la négociation sociale ; les interventions sur le champ sociétal ; la normalisation technique, fonction méconnue mais stratégique dans les fédérations et syndicats professionnels.

Or il ne faudrait pas que le rôle essentiel que jouent les organisations patronales en matière de négociation sociale prenne le pas sur les autres fonctions qu'elles doivent assumer : en clair, les sujets économiques doivent être davantage au centre des préoccupations des organisations patronales.

**Proposition 9 : mettre en place des mandats courts et non renouvelables pour les dirigeants des organisations patronales.**

À ce titre, et bien que l'objet de cette réflexion ne soit pas de porter un regard sur l'organisation interne des organisations patronales, **il paraît important que celles-ci puissent être représentées par des dirigeants qui ne soient pas coupés des réalités des entreprises.** C'est pourquoi des mandats courts et / ou non renouvelables paraissent être particulièrement adaptés. Le fonctionnement de l'organisation patronale y gagnerait également en collégialité.

**Proposition 10 : engager le débat sur le nombre de branches professionnelles et sur les conséquences de cette structuration.**

Il est certain que le débat sur la représentativité patronale pose la question des champs

conventionnels. Une situation où il y a plus de 1 000 branches, dont seule une moitié est considérée comme « active » par le ministère du Travail, 40,7 % étant « inactives » et 8,8 % en « difficultés », n'est pas acceptable. On ne peut que porter un regard critique sur l'efficacité d'un système contractuel où le dynamisme de quelques branches dissimule l'immobilisme de celles qui font douter de la réalité du constat officiel et rassurant d'un taux de couverture conventionnelle des salariés de plus de 90 %.

Pour résoudre ce problème, il faut à la fois un volontarisme fort de l'État et surtout des organisations professionnelles. Le sujet mériterait une étude approfondie, mais d'autres questions se posent : l'obligation d'adhérer à une convention collective de branche est-elle toujours légitime ? La place encore souvent décisive des conventions de branche, quand elles ne sont pas conçues comme supplétives par rapport aux accords d'entreprise, est-elle encore justifiée ? Ne faudrait-il pas dissocier, au sein

de vastes secteurs d'activité, la représentation économique qui continuerait d'être assurée par des fédérations professionnelles distinctes et la représentation sociale, avec en particulier l'activité de négociation, qui serait confiée à une union des fédérations ?

***Cette note s'appuie sur différentes études et notamment sur des réflexions engagées au sein du Centre d'analyse stratégique.***

## DERNIÈRES PUBLICATIONS



Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité



Reconstruire le dialogue social



Intérêt Général : que peut l'entreprise ?