

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail
Juin 2022

182 le cnam
ceet

POURQUOI ADHÉRER À UNE ORGANISATION PATRONALE ?

Sophie Louey
Cnam-CEET et CURAPP-ESS

Les chefs d'entreprise ont la possibilité d'adhérer à des organisations patronales. Ces collectifs composent, par leur nombre et leurs diversités, une nébuleuse qui conduit les dirigeants d'entreprise à opérer des choix d'adhésion selon leurs besoins.

Ces adhésions s'inscrivent dans la continuité d'un temps professionnel (la direction d'une entreprise), mais aussi parfois personnel tant les patrons sont amenés à se voir et se revoir et ainsi créer et entretenir des relations de sociabilité dans un entre-soi patronal.

Pourquoi des patrons choisissent-ils de consacrer de l'argent, du temps et de l'énergie à des organisations patronales ? Ce numéro de *Connaissance de l'emploi* tente de répondre à cette question sur la base d'une enquête réalisée auprès de chefs d'entreprise engagés dans des collectifs patronaux. L'étude qualitative permet de distinguer cinq types d'intérêts que les patrons disent tirer de ces engagements.

Les patrons, c'est-à-dire les individus qui sont à la tête d'une entreprise, quel que soit le statut de celle-ci (SARL, EURL, etc.), peuvent adhérer à des organisations patronales. Si les enquêtes sur les engagements des chefs d'entreprise se sont multipliées au cours de ces quinze dernières années (enquête de la DARES sur les relations professionnelles et négociations d'entreprise¹, Offerlé, 2009 ; 2017), rares encore sont celles qui ne se focalisent pas sur « un type » de patronat (tel que les grands patrons, petits patrons, industriels, artisans, etc.) ou encore sur « un type » de collectif patronal (syndicat interprofessionnel, syndicat professionnel, club philanthropique, etc.).

Ce numéro de *Connaissance de l'emploi* s'intéresse aux bénéficiaires pouvant être tirés à investir dans des groupements patronaux. Pourquoi des chefs d'entreprise adhèrent-ils à des collectifs patronaux ?

En s'appuyant sur une enquête ethnographique, ce numéro propose d'exposer la composition de la « nébuleuse » des organisations patronales et la diversité des profils des dirigeants qui y circulent. Seront ensuite successivement exposés les cinq types d'intérêts que les dirigeants d'entreprise (quels que soient leurs profils) disent trouver à adhérer et participer à des groupements patronaux (quelles que soient leurs formes).

¹ « L'affiliation des entreprises aux organisations patronales en France », Dares, n° 69, 2015.

● Une nébuleuse d'organisations patronales où circulent des chefs d'entreprise aux profils variés

L'offre d'adhésion patronale apparaît particulièrement dense tant les collectifs patronaux sont nombreux, ont des coûts d'adhésion variés et des objectifs hétérogènes. Les travaux consacrés aux organisations patronales distinguent cinq catégories de groupements patronaux selon leurs formes et principaux objectifs : les « structures syndicales » ; les « institutions légales » ; les « représentations spécialisées » ; les « *think tanks* » et enfin les « clubs à la sociabilité bourgeoise » (Offerlé, 2009).

Les *structures syndicales* correspondent aux syndicats interprofessionnels et professionnels d'employeurs. Elles sont déclinées localement à des échelles régionales et parfois aussi départementales (fédérations). Ces adhésions s'apparentent à un « syndicalisme de service » : les chefs d'entreprise accèdent à des experts (avocats, assureurs, notaires, etc.), des formations (en ressources humaines, droit du travail, etc.) ou encore des réseaux de relations (Giraud et Healy, 2015). Les *institutions légales* correspondent aux chambres consulaires (de commerce et d'industrie, de l'artisanat, de l'agriculture). Ces structures départementales et régionales animent des clubs, n'ayant le plus souvent pas de statut légal, dédiés aux entreprises ressortissantes. Ces clubs consulaires permettent aux chefs d'entreprise locaux d'accéder à des services, de façon similaire à ce qui est proposé dans les syndicats, mais de manière sectorisée (par secteurs d'activité ou encore zones géographiques). Les *représentations spécialisées*, indépendantes des structures légales, regroupent les entreprises d'un même secteur (par exemple les hautes technologies) ou encore d'une même taille (comme les très grandes entreprises) ou poursuivant un objectif commun (par exemple faire des affaires entre soi). Elles ont des visées d'informations ou encore de sécurisations de marchés économiques. Ces groupes se retrouvent à des échelons nationaux et locaux. Les *think tank* sont des collectifs actifs à différents niveaux (infranational, national et international) et défendent des intérêts collectifs auprès de différentes autorités. Les *clubs à la sociabilité bourgeoise* sont surtout locaux, et comprennent d'une part des groupes réservés aux chefs d'entreprise et d'autre part des collectifs rassemblant, plus largement, des individus occupant des positions notables et dominantes par leurs activités.

Certains collectifs dépendent d'une structure nationale alors que d'autres sont dotés d'une pleine autonomie. Des adhésions sont gratuites alors que d'autres coûtent plusieurs milliers d'euros par an (à l'entreprise et/ou à l'individu patron). Cette « complexité » du système des adhésions, des « cotisations » et des objets des organisations patronales conduit à le considérer comme une « nébuleuse ».

Les travaux sur les dirigeants montrent régulièrement combien il est difficile de les comparer tant leurs statuts et leurs quotidiens professionnels diffèrent (Offerlé, 2017). Les patrons enquêtés qui participent à des collectifs de chefs d'entreprise sur un même territoire sont aussi très divers. Certains n'ont pas de salarié tandis que d'autres en emploient plus de 1000. Certains sont propriétaires et d'autres salariés non propriétaires de l'entreprise dirigée. Quelques-uns confient ne pas gagner plus que le SMIC alors que d'autres gagnent

plusieurs dizaines de milliers d'euros par mois. Des dirigeants participent à des collectifs patronaux sans rien payer alors que d'autres y consacrent plusieurs milliers d'euros par an. Certains occupent plus de 10 mandats patronaux alors que d'autres n'en ont aucun. Pourtant, ces individus utilisent tous le terme « patron² » lorsqu'ils parlent de leurs métiers et de leurs positions. Au regard de ces différences, distinguer les dirigeants contribue à mieux comprendre les façons dont ils peuvent investir et s'investir dans des collectifs patronaux.

L'enquête distingue les patrons selon les modalités d'accès à la position de dirigeant à partir d'une typologie qui est complétée par d'autres profils (Bessière, 2010 ; Louey, 2021). Cette typologie distingue les « héritiers repreneurs » qui sont à la tête d'une entreprise créée par un parent ou aïeux et dont ils ont repris la direction ; les « héritiers créateurs » sont des enfants ou petits-enfants de chefs d'entreprise qui ont créé leur propre entreprise, mais ont hérité d'une culture patronale et, souvent également, de ressources économiques. Les « créateurs » sont à la tête d'une entreprise, mais sont éloignés, par leurs parcours, de toute forme de culture patronale. Les « repreneurs » ont fait l'acquisition d'une entreprise. Enfin, les « recrutés » sont des dirigeants salariés choisis pour occuper cette position (selon leurs parcours scolaires et professionnels antérieurs).

Encadré 1

UNE ENQUÊTE PORTANT SUR LES CHEFS D'ENTREPRISE PARTICIPANT À DES GROUPEMENTS PATRONAUX

La recherche menée entre 2012 et 2017 visait à analyser un espace patronal localisé en repérant l'ensemble des collectifs auxquels les chefs d'entreprise participent (Louey, 2021). Il s'agissait d'interroger les sociabilités et socialisations qui se jouent dans cette nébuleuse en prêtant attention aux positions des patrons (origines sociales, modalités d'accès à la position, etc.), aux caractéristiques des entreprises dirigées (année de création d'activité, nombre de salariés, etc.), aux types d'adhésions patronales (nombre, forme, etc.) et aux éventuels mandats patronaux occupés.

Une exploitation d'archives locales contribue à éclairer comment, au fil des décennies, l'espace patronal local a évolué. Le territoire, une grande ville et sa proche périphérie, est marqué par une désindustrialisation et l'implantation de sites d'entreprises du secteur tertiaire.

La combinaison de méthodes qualitatives donne à voir les entrées, sorties et circulations des individus dans cet espace patronal local. 92 entretiens ont été réalisés avec des patrons. Plus de 200 événements patronaux ont été observés. Il pouvait par exemple s'agir de réunions techniques organisées par un syndicat interprofessionnel tel que le Medef (structure syndicale) sur des changements législatifs à venir, de conférences à l'initiative du Centre des Jeunes Dirigeants (représentation spécialisée) autour du discours d'une personnalité publique et suivis de cocktails, d'*afterworks* tenus dans le cadre d'un club rattaché à une chambre de commerce et d'industrie (institution légale), de repas sur le temps du midi regroupant des dirigeants de start-ups (représentation spécialisée) ou encore de dîners rassemblant les membres d'une association philanthropique (club à la sociabilité bourgeoise).

² Le terme est majoritairement utilisé au masculin par les patrons et patronnes, c'est en ce sens que nous utilisons dans ce numéro des termes masculins qui correspondent aux usages dominants des personnes enquêtées.

L'enquête ethnographique a conduit à distinguer cinq principaux motifs d'adhésion des chefs d'entreprise, quels que soient leurs profils, que nous allons successivement exposer.

● « *Ne s'en sortent que ceux qui sortent* » : sortir de la solitude patronale

Lors des entretiens, mais aussi lorsqu'ils discutent entre eux dans les groupes patronaux, les chefs d'entreprise expliquent souvent que diriger une entreprise les enferme dans une forme de solitude professionnelle, les empêchant de partager les difficultés rencontrées et pouvant aussi avoir des incidences sur leurs vies intimes. Qu'ils soient employeurs ou indépendants, la construction et/ou l'obtention de la position professionnelle se fait rarement sans coût pour leurs vies privées. La découverte et l'adhésion à des groupements patronaux apparaît alors parfois comme une bulle d'air pour des chefs d'entreprise qui expriment se sentir isolés par les fonctions occupées.

Jean-Baptiste Jeudard³, 45 ans, héritier repreneur, dirigeant une entreprise dans le bâtiment de 200 salariés et membre de 5 groupes patronaux, mobilise la formule « *ne s'en sortent que ceux qui sortent* » pour expliquer combien, selon lui, pour être « *efficaces* », mais aussi « *durer dans le temps* », les patrons ont « *la nécessité d'aller voir ailleurs qu'entre les murs de leurs entreprises* ». Pour Axel Cambrieux, 32 ans, patron recruté à la tête d'une entreprise de services de 32 salariés et membre de 4 groupements patronaux, le fait d'être « *en comité restreint permet de discuter, d'échanger autour de ses pratiques* » et de trouver des solutions collectivement. Les indépendants, exerçant leurs activités de façon solitaire, expriment eux aussi avoir besoin de retrouver des individus partageant des difficultés similaires aux leurs. Sortir de l'entreprise permet à la fois de s'échapper un temps de son quotidien professionnel tout en le prolongeant et en échangeant sur des problématiques pouvant être vécues par d'autres patrons. Nous avons ainsi observé des événements patronaux au cours desquels les dirigeants partageaient leurs difficultés économiques ou encore des problèmes de personnels et échangeaient ensemble sur les moyens de les surmonter.

● Se divertir et faire des rencontres

Les intérêts à participer à des collectifs patronaux ne s'inscrivent pas seulement dans un cadre « professionnel ». Il arrive que des dirigeants y vivent des expériences festives et/ou nouent des relations amicales et amoureuses. Les événements patronaux divertissants (lors de soirées avec des consommations d'alcool ou encore lorsque des activités ludiques sont organisées) sont propices à des rapprochements entre dirigeants.

Edgar Gauthier, 47 ans, héritier créateur d'une entreprise commerciale de 6 salariés et membre de 4 collectifs patronaux, explique que si le cadre de l'entreprise ne « *permet pas de déconner* », en revanche, « *dans les clubs patronaux,*

on accepte facilement de se faire charrier et de charrier les autres » en particulier lors d'événements festifs. Les relations amicales sont favorisées par des rencontres régulières dépassant souvent le cadre des événements patronaux pour se prolonger dans la sphère privée. Les années d'enquête ont aussi permis de voir des amitiés et des couples se faire et se défaire entre chefs d'entreprise, les événements patronaux constituant des espaces de rencontres qui ne sont pas seulement professionnelles. Ces sociabilités contribuent à ce que les entourages personnels des dirigeants se rencontrent également (partenaires conjugaux, enfants, etc.).

● Apprendre et/ou se former à être dirigeant

L'adhésion et la participation à des collectifs patronaux permettent aux chefs d'entreprise de se former en permanence à leurs fonctions professionnelles ou encore d'accéder à des veilles d'informations liées à la position occupée. Apprenant « *sur le tas* » à diriger en étant toujours « *la tête dans le guidon* », les adhésions et/ou participations patronales peuvent ainsi être guidées par des besoins de formation. Les organisations patronales, par l'intermédiaire des salariés qui les animent et avec le concours des adhérents, travaillent alors à étoffer les offres pour favoriser les adhésions patronales et répondre aux besoins de ceux qui sont déjà membres.

Claude Fourby, 53 ans, créateur et dirigeant d'une entreprise industrielle de 25 salariés, membre de 6 collectifs patronaux, explique au cours d'un entretien que participer à des collectifs patronaux lui a permis d'« *apprendre (...) les ressources humaines, la gestion du personnel et compagnie (...) apprendre à écouter parce que [les employés] aiment qu'on s'occupe d'eux (...). Dans les clubs patronaux, on va apprendre tout ça* ». Selon ses besoins, il sélectionne les collectifs auxquels il adhère. Ainsi, il explique : « *plus l'entreprise a grossi, ben plus je suis allé chercher dans les clubs les formations dont j'avais besoin donc je suis allé dans plus de clubs [rires]* ». Les observations ont permis de participer à de multiples formations regroupant des chefs d'entreprise, il pouvait s'agir par exemple de temps animés par des avocat-e-s concernant « l'importance de protéger les patrimoines » des patrons dans le cadre d'un club rattaché à une chambre de commerce ou encore d'une formation sur la gestion du « temps » (professionnel et personnel) dans un club syndical.

● Faire des affaires, faire du réseau

S'engager dans un espace patronal local permet à un chef d'entreprise d'entrer en relation avec de potentiels clients, partenaires ou encore fournisseurs. Si certains clubs aux « représentations spécialisées » visent spécifiquement à faire des affaires, d'autres collectifs n'ont pas cet objectif premier, mais sont pourtant investis par des patrons en ce sens.

Jeanne Lovet, 53 ans, héritière créatrice dirigeante d'une entreprise ayant une salariée et membre de 8 groupements patronaux, mentionne que : « *faire du réseau, ça facilite le*

³ Les individus cités sont anonymisés.

commercial, mais ça n'exhorte pas du commercial». En soi, adhérer à des collectifs patronaux ne suffit pas à y faire des affaires, mais permet d'y faire des rencontres. En y jouant un rôle actif, en se rappelant sans cesse aux autres, les patrons se rendent visibles aux yeux des autres dirigeants. Jean-Marie Jiroux, 55 ans, repreneur d'une entreprise cogérée employant 4 salariés et adhérent à 5 collectifs patronaux, explique qu'en se montrant «le plus aimable possible» cela pourra aboutir à «être appelé dès qu'on aura besoin de [son] entreprise». Adhérer à un groupement patronal pour faire des affaires peut aussi se faire pour que des concurrents ne puissent pas en faire. En effet, occuper une place dans un collectif patronal peut aussi permettre, lorsque les règlements limitent la présence d'une seule entreprise par secteur d'activité, d'empêcher des concurrents d'y être et ainsi éviter de «perdre» ou de «ne pas gagner» des marchés. Au cours des observations, à de nombreuses reprises, des dirigeants mobilisent la formule suivante pour décrire le rapport adhésion/cotisation : «il faut savoir perdre pour gagner». Il faudra ainsi le plus souvent jouer de patience avant que les coûts des adhésions patronales soient rentabilisés.

● S'engager au nom des chefs d'entreprise : obtenir et occuper des mandats patronaux

Les patrons enquêtés racontent avoir commencé à obtenir des mandats patronaux en moyenne quatre à cinq ans après leurs premières adhésions patronales⁴. À l'inverse des autres intérêts cités, le mandat patronal est «proposé» plus qu'il n'est «gagné» d'après les récits des enquêtés. Les mandats sont à la fois d'une grande variété par leurs types (dans une organisation syndicale, dans une organisation paritaire, etc.), par les investissements temporels (quelques heures par semaine, mois ou encore année), par les compétences (techniques, généralistes) qu'ils nécessitent ou même par les avantages ou la couverture des coûts induits (rencontres, frais de bouche, accès à des services, etc.). Obtenir un mandat patronal dote les chefs d'entreprise d'une ressource symbolique : être un représentant patronal. Certains intègrent ensuite ces titres à leurs cartes de visite, signatures de mail ou encore CV professionnels numériques. Il est fréquent que les patrons, au cours de discussions informelles pendant les événements patronaux, discutent de leurs mandats : ce qu'ils ont fait, font ou ce qu'ils aimeraient faire, mais aussi ce

⁴ À l'exception des héritiers créateurs et héritiers repreneurs qui n'ont pas eu à attendre parce que les premiers héritent et poursuivent les adhésions patronales du parent et les seconds sont directement sollicités dès la prise de position.

que font ou ne font pas certains mandataires. Obtenir et tenir un mandat patronal revient à représenter les patrons dans l'espace patronal local, mais aussi en dehors.

Ainsi, les chefs d'entreprise par leurs positions professionnelles peuvent adhérer à des groupements patronaux variés. L'enquête montre que les patrons multiplient les adhésions patronales selon leurs intérêts. Si les «types» d'organisations patronales «comptent» dans le choix des adhésions, il n'en demeure pas moins que les intérêts se croisent plus qu'ils ne concernent «un» type d'organisation plutôt qu'un autre. Considérer les adhésions patronales à partir de la nébuleuse des collectifs patronaux permet alors de dépasser les typologies au profit d'un croisement des motifs et effets des adhésions. Par leurs participations, les dirigeants se socialisent aux manières d'être patron, mais aussi parfois de représenter les patrons (Louey, 2021). Ces éléments conduisent à questionner davantage les façons différenciées d'entrer, de circuler, mais aussi de percevoir les intérêts de ces adhésions patronales selon les modes d'accès à la position de chef d'entreprise.

RÉFÉRENCES

«L'affiliation des entreprises aux organisations patronales en France», *Dares*, n° 69, 2015.

Bessière C., 2010, *De génération en génération. Arrangements de famille dans les entreprises viticoles du Cognac*, Raisons d'Agir.

Giraud B. et Healy A., 2015, «Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services. L'offre de services dans le travail de recrutement local des patrons», *Sociétés contemporaines*, n° 98, p. 19-48.

Louey S., 2021, *La grandeur patronale. Ethnographie des engagements et des sociabilités de chefs d'entreprise dans des groupements patronaux*, Thèse de sociologie, Université de Picardie Jules Verne.

Offerlé M. (dir.), 2017, *Patrons en France*, La Découverte.

Offerlé M., 2009, *Sociologie des organisations patronales*, La Découverte.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : ceet.cnam.fr
Elles sont également disponibles via la [lettre électronique Flash](#) ainsi que les comptes [Twitter @CeetEtudes](#) et [LinkedIn Cnam-CEET](#).

Centre d'études de l'emploi et du travail

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand CEDEX

Directrice de publication : Christine Erhel - Rédacteur en chef et relations Presse : Bilel Osmane - Téléphone : 01 45 92 68 48

Mise en page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Juin 2022 - ISSN : 1767-3356

Ce numéro est en accès libre et ouvert ainsi que sous licence Creative Commons 