

## L'organisation patronale en Europe

Jean Meynaud

Volume 43, numéro 1, avril-juin 1967

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1003304ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1003304ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (imprimé)

1710-3991 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Meynaud, J. (1967). L'organisation patronale en Europe. *L'Actualité économique*, 43(1), 5–18. <https://doi.org/10.7202/1003304ar>

# L'organisation patronale en Europe<sup>1</sup>

L'organisation patronale de type central correspond à une vieille pratique dont en certains pays les premiers essais furent entrepris voici environ un siècle : ainsi, pour la France, création en 1859 de l'Union nationale du Commerce et de l'Industrie dont le rôle professionnel demeura d'ailleurs très limité. C'est en 1870 qu'a été fondée l'Union suisse du Commerce et de l'Industrie dont, depuis lors, l'activité s'est poursuivie sans discontinuité. La Belgique a suivi le mouvement avec un peu de retard : formation en 1895 du Comité central industriel.

L'époque actuelle se caractérise par un perfectionnement des structures administratives de ces groupements centraux et un élargissement de leurs responsabilités. Pour la Belgique, ce mouvement s'affirme en 1946 avec le remplacement du vieux Comité central industriel par la Fédération des Industries belges (F.I.B.). Dans le cas français, l'opération s'effectuera en trois temps : création en 1919 de la Confédération générale de la Production française qui, dans la tourmente du Front Populaire de 1936, deviendra la Confédération générale du Patronat français, laquelle Confédération aboutira au lendemain de la guerre, après l'intermède d'organisation professionnelle obligatoire de Vichy, à un nouvel organisme portant le nom de Conseil national du Patronat français (C.N.P.F.).

En Allemagne, la première organisation de ce type remonte à 1876 : la Centralverband Deutscher Industrieller. Mais celle-ci n'arriva pas à faire l'unité du monde patronal et c'est seulement en

---

1. Ce texte est une adaptation d'une conférence prononcée en novembre 1966 au cours du congrès du Centre des Dirigeants d'Entreprise (A.P.I.).

1919 que l'unification intervint avec la création de la Reichsverband der Deutschen Industrie. Après la chute du nazisme, les autorités alliées, d'abord désireuses de réduire la puissance des associations économiques, permirent en 1949 la reconstitution des groupements centraux : d'où la fondation, cette année-là, de la Bundersverband der Deutschen Industrie (B.D.I.)

Mentionnons un dernier point de grande signification : la formation en peu d'années, dans le cadre de la Communauté économique européenne, d'un réseau très dense d'associations professionnelles qui rassemble les organismes des six pays membres (on compte déjà quelque 350 organismes). Du point de vue patronal, l'organisation majeure est l'Union des Industries de la Communauté européenne (U.N.I.C.E.).

Les mobiles de cette propension au regroupement patronal ne sont pas difficiles à saisir : valeur de la conjonction des efforts et de la création d'un front uni, notamment auprès des autorités gouvernementales ; emploi de cette formule par tous les secteurs de la réalité socio-économique (syndicats ouvriers ; agriculteurs ; professions libérales et notamment profession médicale ; agents de la fonction publique) ; adoption par les pouvoirs publics de dispositifs ou mesures d'intervention de portée globale. Ce dernier point est capital : à compter du moment où les gouvernants introduisent des éléments de centralisation dans la vie économique et sociale (ainsi un dispositif de planification ou une politique des revenus), la présence d'un porte-parole patronal devient une nécessité. Les autorités en sont d'ailleurs conscientes : dans la Communauté européenne, la Commission a poussé à la constitution d'organismes centraux et elle a toujours eu pour politique d'être en contact direct avec eux.

Trois séries de problèmes vont être évoqués : structures, fonctions, conditions d'efficacité.

### I — Structures

Il existe, en pratique, plusieurs formules assez différentes les unes des autres. Ces formules ne sont pas toujours parfaitement rationnelles car elles résultent assez souvent du poids des circonstances historiques — un poids dont les techniciens savent bien qu'il est difficile de faire abstraction. Les groupements humains n'ont

pas pour caractéristique la mobilité mais, pour reprendre le mot de certains économistes, la viscosité. Au surplus, comme dans tous les secteurs de la vie sociale, il faut compter ici avec les problèmes de personnes (des programmes de rationalisation pouvant être rendus, au moins provisoirement, impossibles par des rivalités individuelles). Dès lors, au même titre que dans les fusions d'entreprises, la rigueur cartésienne n'est pas nécessairement le meilleur chemin pour parvenir au port. Il faut toutefois être très attentif aux agencements adoptés à l'origine car, généralement, il est difficile de revenir, par la suite, sur les accords initiaux.

Un point est certain : l'organisation patronale n'est concevable et n'a de chance d'efficacité qu'en tant que fédération de groupements ou groupe de groupes. Une organisation fondée sur des adhésions individuelles (de firmes ou de dirigeants) peut certes faire du travail utile en plusieurs domaines (notamment au titre de la promotion et de la diffusion de formules neuves, de l'éveil des consciences aux nécessités nouvelles, de l'évaluation des changements en cours...) mais elle ne saurait avoir la capacité d'assumer les fonctions inhérentes à l'action professionnelle et à ce que les intéressés (parmi lesquels les pouvoirs publics) peuvent légitimement attendre d'elle.

Ceci acquis, plusieurs questions de principe, fort délicates se posent quant à l'agencement optimal d'une centrale patronale. Nous en mentionnerons quatre séries en indiquant les solutions qui leur sont apportées dans la pratique européenne — solutions qui varient assez sensiblement d'un pays à l'autre et témoignent en plusieurs cas de beaucoup de pragmatisme.

1) Vocation générale (toute l'activité économique) ou séparation par très grands secteurs (industrie, commerce, banque...). La France avec le C.N.P.F. emploie la première formule tandis que la Belgique, par exemple, utilise la seconde : on trouve dans ce pays à côté de la F.I.B. une Fédération des Entreprises non industrielles de Belgique (assurances, banques, caisses d'épargne privées, entreprises hypothécaires, grandes entreprises de distribution et entreprises d'alimentation à succursales...).

L'attribution à un organisme unique d'une vocation générale de représentation est susceptible de valoriser son poids social et son influence politique. En revanche, elle complique l'harmonisation des

points de vue au sein du groupe. C'est ainsi que les préoccupations du commerce ne coïncident pas toujours avec celles de l'industrie (notamment au regard de la répartition de la charge fiscale, de la durée du travail et de la consistance du tarif douanier). Il existe en France un Conseil national du Commerce qui agit dans le cadre du C.N.P.F. comme organisme d'action autonome et comme représentation des intérêts commerciaux. À diverses reprises, les dirigeants du premier ont reproché au second de ne pas tenir suffisamment compte des problèmes et préoccupations du commerce.

Dans le cas d'une séparation par grandes branches, c'est normalement le secteur de l'industrie qui constitue l'élément *leader* du monde patronal : telle est en Italie, par exemple, la situation de la Confederazione Generale dell'Industria Italiana (Confindustria) à côté de laquelle existe, mais avec beaucoup moins de poids, une Confederazione Generale Italiana del Commercio e del Turismo. L'expérience montre que dans des situations de cet ordre la défense des intérêts patronaux nécessite des contacts et divers accords entre les différentes centrales : ainsi, la signature, au mois de janvier 1962, entre la F.B.I. et la Fédération des Entreprises non industrielles de Belgique (ainsi que le Comité de Coordination des Associations nationales interprofessionnelles de Classes moyennes) d'un protocole qui définit les modalités de la participation de ces organismes aux consultations paritaires et exprime la volonté de ceux-ci d'harmoniser les positions respectives dans le respect de leurs conceptions propres.

2) Compétence globale ou séparation en deux organismes distincts, l'un pour les questions proprement économiques (spécialement vis-à-vis des pouvoirs publics), l'autre pour les questions plus particulièrement sociales et en premier lieu les rapports collectifs du travail (spécialement vis-à-vis des syndicats).

La séparation a cours dans plusieurs pays : ainsi en Suisse (Union suisse du Commerce et de l'Industrie pour les Affaires économiques et Union centrale des Associations patronales suisses pour les questions sociales) ou en Allemagne (présence à côté de la B.D.I. qui a la responsabilité de la politique économique générale de la Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände dont le principal rôle est d'agir comme centre de coordination et de consultation pour les questions du travail et de la politique sociale). En appa-

rence, cette division des tâches est logiquement concevable mais elle s'achoppe à la difficulté d'établir, en pratique, une distinction entre le social et l'économique. Un problème comme la réduction de la durée du travail ou le développement de l'automatisation met en jeu ces deux aspects de manière indissociable. L'observation du cas suisse montre que les deux Unions agissent généralement de concert et, en de nombreux cas, présentent aux autorités des mémoires communs.

Le C.N.P.F. est un organisme à compétence globale : comme tel, il se prononce aussi bien sur les questions de politique économique et financière que sur les problèmes de rémunération du travail. Cependant, on retrouve l'organisation dualiste au sein de plusieurs des branches qui le composent. Cette séparation se situe généralement à l'échelon intermédiaire entre le niveau des syndicats patronaux primaires ou de base qui s'occupent de l'ensemble des problèmes survenant à leur étage et celui de la centrale patronale où la fusion s'opère de nouveau. Il en résulte un élément de complexité supplémentaire dans l'organisation professionnelle patronale.

Au titre des structures à vocation économique, les patrons disposent d'une assez grande latitude quant au choix des modalités de groupement ou de regroupement. Quand il s'agit de structures à vocation sociale les chefs d'entreprise sont tenus de prendre en considération les structures du mouvement syndical. Ainsi s'expliquent, sans oublier le poids des facteurs historiques, les divergences que l'on observe fréquemment, sous l'angle des dimensions et du champ couvert, entre les organisations patronales à but économique et celles à but social.

3) Part respective dans l'agencement et la gestion du groupement central des structures dites verticales (critère de l'activité exercée) et des structures dites horizontales ou géographiques (critère territorial). Ces deux séries de structures répondent à des besoins divers et leur coexistence dans un même organisme de regroupement, sur un pied approximatif d'égalité, se révèle généralement difficile à réaliser.

La base de l'organisation verticale est constituée par la profession élémentaire, étant immédiatement précisé que le découpage professionnel ne s'effectue pas dans tous les cas selon le même critère et varie également selon les pays. En réalité, il y a plusieurs

modalités de découpage dont le choix par les intéressés dépend souvent davantage d'habitudes acquises que de considérations rationnelles : matières premières utilisées ; techniques mises en œuvre ; stades successifs d'utilisation ; usages finals des produits... Les groupes qui représentent les professions élémentaires ou secteurs spécialisés — ce que l'on appelle en France les syndicats primaires — se rattachent à des groupements à compétence plus vaste correspondant aux grandes branches ou familles professionnelles (comme les industries chimiques, la transformation des métaux, l'industrie textile). Mais le rattachement aux groupements supérieurs (que l'on désigne souvent par le terme de fédération ou d'union) s'effectue selon des modalités diverses. Dans certains cas, le rattachement est direct tandis que, dans d'autres cas, il y a passage par un niveau intermédiaire. L'organisme de rattachement est tantôt unique (fusion de l'économique et du social) tantôt dédoublée (séparation entre l'économique et le social) sans qu'alors le champ couvert par les deux organismes coïncide nécessairement. Le cas le plus simple est celui du rattachement direct du syndicat primaire à un organisme fédératif unique mais dans la pratique, il est fréquent que l'on trouve des circuits bien plus compliqués. Enfin, les fédérations ou unions ayant la charge des différentes familles professionnelles adhèrent à l'organisme ou aux organismes de type central dont elles constituent l'élément vertical.

Les organismes dits horizontaux ou à base géographique répondent à la nécessité d'assurer la représentation, notamment auprès des autorités régionales ou locales, des firmes installées sur un territoire déterminé. Comme le montre l'activité des chambres de commerce, c'est là une vieille préoccupation. On a ainsi des associations qui rassemblent d'une manière ou d'une autre tous les patrons (ou seulement tous les industriels) d'une ville ou d'une région donnée. Il s'agit donc de groupements territoriaux à base interprofessionnelle dont le champ dépend, en beaucoup de cas, de façon plus ou moins rigide d'ailleurs, des circonscriptions administratives du pays considéré.

La position respective de ces deux séries de structures dans les groupements centraux varie d'un cas à l'autre. En règle générale, l'influence des organismes verticaux l'emporte et de manière fort nette sur celle des groupements territoriaux. Au sein du C.N.P.F.,



les grandes fédérations ou unions professionnelles disposent statutairement d'une représentation bien plus étendue et ont au surplus de *facto* une puissance bien plus grande que les associations régionales qui réunissent les groupements patronaux des divers départements français. Le cas du C.N.P.F. n'est nullement isolé à cet égard. La situation s'explique sans doute par la propension des fédérations ou unions de type professionnel à s'occuper de la totalité des problèmes économiques et sociaux qui se posent aux entreprises membres. Au surplus, pour des raisons aisément compréhensibles, les patrons attachent sensiblement plus d'importance, dans la moyenne des cas, aux liens professionnels qu'aux rapports interprofessionnels.

On peut se demander si la situation des groupes territoriaux ne serait pas susceptible de connaître quelque amélioration dans l'hypothèse où les autorités feraient plus de place aux préoccupations régionales dans leurs dispositifs de politique économique. L'expérience de la planification régionale montre toutefois que, dans cette situation, ce sont des organismes nouveaux qui, plus que les groupements habituels, tendent à exercer l'influence. Au titre de ces formules neuves, mentionnons les groupes rassemblant toutes les forces d'un territoire déterminé (industrielles, commerciales, agricoles, syndicales, etc.).

4) Position des grandes et des petites entreprises dans l'organisation centrale. Il existe de multiples points de tension et de friction entre les firmes de dimensions différentes, les affaires de dimensions modestes reprochant souvent aux grandes de se désintéresser de leur sort. L'exemple du poujadisme en France montre que, dans certaines circonstances, le mécontentement peut aller jusqu'à de véritables révoltes (la lutte contre le fisc constituant un puissant facteur de polarisation).

La situation faite aux petites et moyennes entreprises dans l'organisation professionnelle varie considérablement d'un pays à l'autre, une distinction étant parfois faite entre celles-ci et l'artisanat (catégorie d'ailleurs fort imprécise). Il existe en Belgique tout un système d'organisation propre aux classes moyennes artisanales et commerçantes. Ce mouvement, dont les débuts eurent lieu en Flandre à la fin du siècle dernier, conduisit les autorités à créer dès 1906 un Office des Classes moyennes. Plus tard (1954) l'on a



institué dans ce pays un ministère autonome des classes moyennes. L'Union suisse des Arts et Métiers a été constituée en 1879 : sur de nombreux points, le groupe travaille en accord avec les autres organisations patronales mais, à plusieurs reprises, il lui est arrivé de s'opposer à des thèses de celles-ci qui lui ont, d'ailleurs, rendu la pareille. En France, l'organisation de ce secteur a sensiblement varié depuis le début de ce siècle : il existe aujourd'hui une Confédération générale des Petites et Moyennes Entreprises qui a été fondée en octobre 1944 (donc avant la C.N.P.F. qui, pour des raisons politiques — insuffisance, selon le Général de Gaulle, de la part du patronat dans la lutte contre l'occupant — ne put se constituer que durant le premier semestre de 1946). La Confédération a accepté d'entrer dans la structure du C.N.P.F. qui lui a accordé une importante représentation dans son assemblée générale : mais elle a toujours mené son action de manière autonome et elle a pris, en plusieurs occasions, des positions contraires à celles qui sont assumées par le C.N.P.F. où l'influence des grandes affaires est prépondérante.

\* \* \*

Tels sont, présentés de manière aussi simplifiée que possible, les grands problèmes que pose l'agencement des structures des groupements patronaux de type central. Le point qui ressort le plus clairement des observations faites est qu'il n'y a pas en ces matières de solution uniforme. Il y a, bien entendu, des points communs d'une expérience nationale à l'autre : cependant, même pour des pays aussi proches les uns des autres à tant d'égards que ceux d'Europe occidentale, chaque expérience nationale a des éléments d'originalité. Soit le cas des Pays-Bas dont nous n'avons pas encore eu l'occasion de parler. On y trouve d'abord deux organisations patronales non confessionnelles : l'Union des Patrons néerlandais (V.N.W.) spécialisée dans les affaires économiques et l'Union centrale des Associations patronales (C.S.W.V.) qui se préoccupe surtout des questions du travail. Mais on y trouve également deux organisations confessionnelles : l'Union catholique néerlandaise des Patrons (N.K.W.V.) et l'Union néerlandaise des Patrons protestants-chrétiens (V.P.C.W.). Ici donc c'est la religion qui apporte un facteur supplémentaire d'hétérogénéité dans la vie professionnelle.

En définitive, nous pouvons observer une assez grande variété dans l'agencement des structures, cette diversité n'ayant d'ailleurs pas empêché la constitution d'un appareil professionnel au niveau des six pays de la C.E.E. Allons-nous faire des constatations analogues au titre des fonctions assumées par ces divers organismes ?

## II — Fonctions

L'étude des expériences contemporaines montre l'existence de divergences de vue sur le rôle de l'organisation professionnelle. Une enquête faite en Belgique — pays où pourtant l'organisation tient un rôle majeur dans la vie économique et les rapports socio-politiques — a révélé l'absence d'une doctrine patronale sur ces problèmes. Toutefois, dans le système belge, la marge d'accord est assez grande pour que les rapports professionnels fonctionnent de manière correcte et efficace. Il va sans dire que des difficultés particulières sont à prévoir lorsque la constitution de l'organe fédérateur se situe bien après celle des organismes fédérés (réticence générale à la délégation de compétences que l'on tient pour propres depuis longtemps, même si on ne les exerce qu'imparfaitement).

Nous devons essayer de préciser la mission générale de l'organisation patronale et indiquer ensuite les principaux secteurs d'application de ces responsabilités.

1) En termes de principe, la mission d'un groupe patronal de type central tourne autour d'un double partage de fonctions : partage entre les firmes et les organisations professionnelles, d'une part ; partage entre les organisations spécialisées et le groupement central, de l'autre. Sans verser dans une analyse doctrinale, voici les principaux aspects de la controverse.

Au sujet des tâches de l'organisation professionnelle en général, plusieurs positions ont été soutenues — positions dont la diversité est notable. Certains estiment que l'association professionnelle est strictement au service des entreprises et doit se borner à remplir les tâches que celles-ci ne peuvent ou ne veulent accomplir (on s'oriente de la sorte vers ce que l'on a appelé la « délégation par aversion » ou encore l'octroi aux dirigeants centraux des actions d'urgence — ce que les Anglais appellent *fire brigade-campaigns*) : cette conception est proche de l'idée que les tâches professionnelles appartiennent en propre aux entreprises et que la délégation n'in-

tervient que par commodité ou nécessité (ce qui revient à penser qu'une branche composée d'une entreprise unique n'aurait pas besoin de groupe professionnel). D'autres voient dans l'organisation professionnelle un centre de mise en commun des expériences des membres (contacts pouvant aller jusqu'à l'échange de renseignements en matière de prix de revient). D'autres enfin sont portés à attribuer une finalité spécifique à l'organisation professionnelle et admettent en conséquence que les entreprises doivent montrer quelque discipline à l'égard de l'association dont elles sont membres — observation valant tout spécialement pour les activités que les firmes ne peuvent accomplir seules. Selon une opinion le rôle original de l'organisation professionnelle serait de se charger des fonctions politiques (contacts avec les pouvoirs publics), les entreprises gardant entière compétence pour les tâches économiques : mais, d'après une autre conception, c'est l'ensemble des fonctions, politiques comme économiques, qui devraient faire l'objet d'un partage. La dispersion des vues émises à ce propos, dispersion allant jusqu'à la contradiction, est frappante.

Notre idée est que l'organisation professionnelle exerce des activités propres et détient un rôle spécifique qui lui vient de sa position intermédiaire entre les entreprises et la société globale. Nantie de ce rôle, l'organisation professionnelle a une place originale et se distingue des membres qui la composent. Cependant, les tâches professionnelles sont accomplies dans l'intérêt de ceux-ci : il n'y a donc pas antinomie mais complémentarité entre ces fonctions et les activités des entreprises, les premières prolongeant et appuyant les secondes. Au total les démarches des groupements professionnels doivent s'articuler sur les activités des firmes membres tout en se distinguant d'elles. Trois catégories de démarches doivent être spécialement mentionnées à cet égard : l'information, la prévision et la formation.

En ce qui concerne la distribution des responsabilités entre les organisations spécialisées et le groupement patronal central, il paraît souhaitable d'accepter l'idée que le second ne devrait pas avoir propension à évoquer au plan interprofessionnel supérieur les innombrables problèmes quotidiens qui se posent aux premières et devrait faire porter l'essentiel de son effort sur les grandes questions d'intérêt commun : avant tout défense et illustration de la fonction

patronale ainsi que participation aux grandes options de politique économique et sociale. Mais, en pratique, la distinction n'est pas toujours aisée, l'une des principales difficultés tenant à ce que les organismes spécialisés sont loin d'avoir une activité analogue et de rendre à leurs membres des services de même qualité. Ce manque d'uniformité peut conduire les groupes centraux à étendre leurs activités au-delà des fonctions de base.

2) La fixation des tâches concrètes d'un groupement central, eu égard aux orientations que l'on vient d'évoquer, dépend bien entendu des besoins effectifs des groupes membres, du crédit qu'ils sont prêts à faire aux dirigeants centraux et des ressources qu'ils envisagent de lui attribuer. Mais elle dépend aussi de la conception que les partenaires éventuels d'un groupement patronal se font des responsabilités de celui-ci, de l'audience qu'ils sont enclins à lui accorder. La question concerne les syndicats ouvriers mais aussi, bien entendu, les pouvoirs publics (influence que vaut aux organisations professionnelles en Suisse la pratique gouvernementale de consulter les grands intérêts socio-économiques sur tous les projets en préparation : d'où l'idée qu'au niveau fédéral les associations, plus que les partis, constituent les facteurs essentiels de l'activité gouvernementale).

Voici une énumération des éléments possibles d'une action spécifique de l'organisation patronale — spécifique par rapport aux firmes et aux groupes professionnels spécialisés :

a) Contribution au perfectionnement des structures professionnelles. La plupart du temps les associations professionnelles se sont créées et développées de leur propre mouvement, sans programme préconçu et sur des bases très variables (rappel de la variété des critères du découpage professionnel). Il ne saurait être question de remplacer d'un coup cette mosaïque hétérogène dont le prix est souvent élevé pour le rendement fourni. Mais le groupe central peut, comme l'a fait après 1945 la F.I.B., suggérer et susciter une certaine rationalisation.

b) Défense et représentation du monde patronal dans son ensemble auprès des autorités publiques (secteur de la pression proprement dite). Celles-ci ayant tendance à penser et à intervenir en termes globaux (ainsi masse de salaires versés ou instauration de dispositifs sociaux de portée universelle : par exemple, assurance-

santé), il est indispensable qu'il y ait dans le secteur patronal un organisme capable de raisonner et de discuter sur le même plan.

c) Présentation à l'opinion du point de vue général des entreprises et explication des décisions prises à ce niveau. On sait la place grandissante des « relations publiques » dans le dispositif d'intervention auprès de l'opinion de tous les groupes et des firmes importantes. Après les États-Unis, le mouvement connaît aujourd'hui une large expansion en Europe. Dans une société économique fondée sur le marché, il est normal que la fonction patronale comme telle relève aussi de cette technique.

d) Conduite éventuelle de négociations et établissement de confrontations avec les syndicats ouvriers au niveau confédéral (la difficulté de tels contacts étant d'ailleurs souvent l'autonomie des organismes syndicaux de base à l'égard de la centrale ouvrière). Ce genre de contact a une importance considérable en Belgique où patrons et salariés se rencontrent en tant que « partenaires sociaux ». Pour la France, on a l'exemple de la conclusion par le C.N.P.F. d'accords instituant des régimes de retraite complémentaires.

e) Création de services communs dans le domaine de la formation professionnelle, de la documentation juridique et fiscale, de la promotion commerciale (notamment à l'étranger...), de la normalisation technique, etc. Cette création doit intervenir pour combler les vides que laisse subsister l'action professionnelle spécialisée. Il serait également souhaitable qu'elle se produise dans les cas où le rassemblement des efforts serait facteur de meilleure rentabilité.

Au total l'organisation professionnelle patronale remplit normalement deux séries d'activités, d'ailleurs étroitement liées : les activités orientées vers l'entreprise (activités internes à la profession) et les activités orientées vers la société globale (activités externes à la profession). Quelles sont ses chances de succès ?

### III — Conditions d'efficacité

Il est à peine besoin de dire que la centrale patronale doit être dotée de capacités humaines et de ressources matérielles suffisantes. À l'époque contemporaine, la qualité du personnel des organisations patronales en Europe s'est, en moyenne, sensiblement élevée. Il faut

dire aussi qu'en ce domaine on ne saurait compter sur un miracle et qu'une organisation de ce type ne saurait acquérir d'un coup, autorité ou influence : en fait, des efforts patients et tenaces sont indispensables à l'obtention d'un résultat. L'une des conditions du succès est la présence dans les organes dirigeants de patrons jouissant d'un prestige et d'une influence propre.

Parmi les nombreux obstacles que rencontrent les groupements patronaux, on mentionnera :

1) les conflits d'opinions et les rivalités d'intérêt au sein du monde patronal — oppositions qui s'affirment avec vigueur dès lors que le patronat n'est pas ou n'est plus obligé de faire front, dans son ensemble, contre un danger commun. Citons à ce propos l'exemple des difficultés rencontrées par le C.N.P.F. lors des négociations sur la Communauté économique européenne à laquelle certaines branches, comme la laine, étaient plutôt favorables et d'autres, comme le coton, très hostiles. Ces facteurs compliquent beaucoup la présentation d'opinions unifiées. À de nombreux égards, la gestion d'une centrale patronale relève de l'art diplomatique. Elle implique une fonction de compromis et, au moins dans quelque mesure, d'arbitrage. Si cette mission n'est pas remplie, la centrale patronale risque pour certains problèmes qui concernent tout le patronat d'être frappée de paralysie ou, en tout cas, de stagnation (présentation de déclarations ou de notions tellement vagues qu'elles en perdent toute portée). Dès lors son influence propre auprès des autorités ne peut que chanceler, celles-ci tendant à ne considérer comme interlocuteurs valables que les groupes spécialisés ou les grandes firmes.

2) l'indifférence des entreprises de base (notamment de celles de petites et moyennes dimensions). Cette indifférence risque d'autant plus de se manifester que ces firmes (dont la liaison avec la centrale est parfois au deuxième ou troisième degré) sont quotidiennement aux prises avec des problèmes concrets immédiats et qu'à l'inverse, la centrale patronale, pour remplir correctement son rôle, est amenée à travailler en profondeur sur des questions à longue détente (activités dont les résultats ne sont généralement pas visibles tout de suite et même, dans certains cas, sont impossibles à évaluer concrètement). Les organismes patronaux font souvent état d'un nombre impressionnant de firmes qui leur sont liées à travers



ou par le truchement des fédérations membres (des centaines de milliers dans des pays comme la France ou l'Italie si l'on compte tous les ateliers et toutes les boutiques) : mais c'est souvent pour partie une façade qui dissimule l'insuffisance de participation au sein de l'association.

Il faut souligner un dernier point susceptible de compliquer la gestion d'un groupe patronal : la présence à une grande échelle de firmes étrangères ou, plus exactement, de firmes liées à des centres de décision extérieurs au pays (situation qui, au Québec, s'étend aussi à une partie de l'organisation ouvrière). Le problème est d'autant plus délicat qu'il s'agit souvent de très grandes firmes à rayonnement international qui, comme telles, sont capables de traiter directement avec les autorités nationales. Les expériences européennes ne comportent que relativement peu d'enseignements pour une telle situation.

On a pu se demander s'il ne serait pas expédient pour renforcer l'organisation professionnelle de rendre l'adhésion obligatoire. Une telle obligation qui entraînerait bien entendu le paiement d'une cotisation par toutes les firmes de la profession ne pourrait résulter que d'une décision des autorités publiques et elle aurait pour résultat de transformer complètement la nature du lien professionnel. Un tel système a été employé dans les expériences de corporatisme autoritaire de l'entre-deux-guerres comme celle de l'Italie fasciste. Il a également été utilisé dans le cadre du régime des comités d'organisation institué en France sous le gouvernement de Vichy. La méthode de l'adhésion obligatoire — qui suppose nécessairement un découpage officiel de la réalité professionnelle — est parfaitement dans l'esprit d'un dirigisme public étroit de l'économie : elle est peu concevable dans un système où l'initiative privée détient le rôle principal. L'expérience montre d'ailleurs que, quand l'organisation professionnelle fonctionne correctement, le nombre des dissidents absolus — c'est-à-dire des firmes ne faisant partie d'aucune association — est très petit, spécialement dans le domaine industriel (ce qui ne signifie nullement, répétons-le, que chacun participe comme il pourrait le faire).

Jean MEYNAUD,  
*professeur à l'Université de Montréal*