



Michel Offerlé : "Les grands patrons ont depuis longtemps déserté le Medef où ils s'ennuient"



A moins d'un mois de l'élection du nouveau patron du Medef, une question taraude les rangs du patronat français : le Medef sert-il encore à quelque chose ? Perte d'influence, financement, représentativité, Michel Offerlé, professeur émérite à l'ENS, dresse un portrait sans concession de l'organisation présidée par Geoffroy Roux de Bézieux.*

L'Express : En quoi le rôle du Medef - anciennement CNPF - a-t-il évolué dans le temps ? L'organisation est-elle toujours aussi influente ?

Le Medef, c'est à la fois beaucoup, une marque, un label, un symbole : la voix des entreprises et/ou des patrons. Et finalement assez peu. Il s'agit d'une structure modernisée mais qui ressemble sous certains aspects encore au CNPF. Il ne représente pas vraiment la réalité économique actuelle. De plus, c'est une structure très englobante, qui doit gérer le dialogue social et le paritarisme, mais aussi faire de l'économique, avec une infrastructure relativement légère. Ses permanents, plus d'une centaine, ne peuvent pas tout faire et ses commissions sont parfois des coquilles vides.

On cherche, en effet, depuis la refondation sociale, controversée et finalement peu productive de 2000, voire dans les tentatives de Laurence Parisot (Changer d'air, Changer d'ère), des idées vraiment nouvelles sur les grands dossiers du moment : l'entreprise et le travail, les transitions environnementales, les inégalités sociales, le sens de la mondialisation, voire pourquoi pas, la démocratie. Et on ne peut pas dire que les propositions des deux candidats actuels à la présidence du Medef soient vraiment "disruptives".

Le Medef a-t-il aussi souffert, comme les syndicats de salariés, d'une désaffection assumée des corps intermédiaires par l'exécutif ?

Le Medef a été mis au coin comme de nombreux autres corps intermédiaires. Pour autant, ce contournement par le pouvoir macronien, qui a joué cavalier seul dans l'adoption d'un agenda très libéral économiquement, est peut-être une porte de sortie pour le Medef. Le paritarisme, très controversé au début du mandat de Geoffroy Roux de Bézieux, a retrouvé un peu de couleur récemment, et la vertu de la négociation nationale, pourtant vilipendée habituellement au Medef, a été redécouverte. Mais on ne peut pas dire que "l'agenda social et économique" autonome que Geoffroy Roux de Bézieux avait proposé aux organisations syndicales en février 2021, ait été suivi de



beaucoup d'effets, mis à part l'ANI du 10 février 2023 qui manifestait une volonté d'existence du Medef, allié aux partenaires sociaux, à côté d'un pouvoir politique très solitaire.

Le réinvestissement d'une place politique par le truchement du social est-il une bonne voie, quand on sait que nombre de patrons reprochent justement au Medef de faire trop de place au social dans son agenda, et qu'ils attendent de lui un plus fort investissement sur les questions économiques ? Être plus une "trade organization" qu'une "employers' organization", comme l'on dit dans les autres patronats étrangers.

L'Afep - le club des très grandes entreprises - n'est-elle pas le cœur du vrai pouvoir patronal en France ?

L'Afep est sortie très délicatement de l'anonymat. Mais son intérêt est de rester discrète. Les grands patrons y siègent en personne, même si certains commencent à la trouver un peu trop hexagonale. L'Afep est une petite structure, une quarantaine de permanents, mais considérés - à tort ou à raison - comme des experts pointus. On écoute l'Afep, en dehors des forums publics, et on la sollicite. Ce n'est pas un lobby comme les autres. On est là dans l'un des nœuds des rapports complexes entre haute économie, haute administration, et haute politique.

Quel jugement portez-vous sur le bilan de Geoffroy Roux de Bézieux à la tête du Medef ?

C'est une question insoluble. Le prétendu "patron des patrons" est tenu par un rôle qui lui est imposé par la structure même d'une organisation confédérale, au sein de laquelle les composantes veulent garder les mains libres. Les tentatives pour sortir de ce rôle et transformer le poste en une sorte de mandat politique sont peu fréquentes : Ernest-Antoine Seillière, dans une conjoncture particulière, ou Laurence Parisot. On ne peut pas dire que sous le mandat de Roux de Bézieux, le Medef ait beaucoup innové du point de vue de la représentation de la réalité économique française. La cartographie de l'organisation n'a pas évolué, le poids des territoires a été renforcé, quelques fédérations de plus ont rejoint la ribambelle des organisations confédérées. Cela n'a pas empêché le Medef, autrefois autocrédité de 750 000 cotisants, de pointer à la troisième place des organisations patronales avec 125 929 "adhérents", si l'on en croit la fort opaque mesure d'audience de 2021. Même s'il est largement toujours en tête en termes de salariés rattachés à ces entreprises. Enfin, l'institution d'un Comex40, réservé aux entrepreneurs de moins de 40 ans, n'a pas vraiment eu de retentissement.

Sur le plan externe, la moisson paraît plus large. Depuis 2018, les mesures pro-entreprises ont fleuri, et celles considérées comme néfastes ont été écartées. Cela est-il dû à l'activisme de l'équipe de Geoffroy Roux de Bézieux ? Au fruit d'un "combat culturel" que mène le patronat depuis longtemps sur la nécessité notamment d'alléger le fardeau fiscal qui pèse sur les entreprises ? A une sorte d'infusion lente de solutions pro-business ? Ou à l'orientation très engagée du président de la République actuel qui a endossé, assumé ou réinterprété de nombreuses revendications patronales ? En tous les cas, le Medef y a été peu associé.

Y a-t-il une forme d'opacité dans le financement du Medef ?

Lorsque j'ai enquêté pendant plusieurs années sur le Medef, j'ai reçu un assez bon accueil, et j'ai pu réaliser plusieurs dizaines d'entretiens. Mais dès qu'il s'agissait de finances ou du nombre d'adhérents, les portes se refermaient.

J'avais, en 2013, montré que le chiffre de 750 000 "adhérents" au Medef était hautement fantaisiste. Pour étudier les organisations patronales, il ne faut pas compter sur les archives de l'organisation qui sont soit inexistantes - les organisations patronales ont peu d'appétence pour leur histoire -, soit difficiles d'accès : les documents financiers, quand ils n'ont pas été détruits, sont divulgués très tardivement. En principe, au plan



confédéral et au plan des fédérations, il n'y a plus de caisses noires destinées à "fluidifier" le dialogue social ou à aider certains partis politiques amis. D'aucuns se demandent toutefois ce que recouvrent les détournements énormes qui ont eu cours récemment dans l'AGS, la Garantie des salaires.

Quant à certifier que le paritarisme ne permet plus de financements opaques, je ne saurais dire. Comme pour les syndicats pour lesquels on ne tient pas compte dans leur budget des crédits d'heures syndicales, le Medef est aussi abondé par du travail gratuit de très nombreux cadres qui travaillent sur leur temps de travail pour des réflexions internes à l'organisation patronale.

Le Medef est-il victime comme d'autres syndicats de guerres de chapelle ?

Guerres de chapelle je ne sais pas. L'opposition gauche/droite, ou religieuse, ne fait plus sens. Des clivages sans nul doute. Et là encore durant mes enquêtes, lorsque j'évoquais les lignes de séparation pouvant faire sens au sein des patronats, on m'a dit que je posais des "questions de journalistes" !

De fait, le Medef est une confédération et pourtant, le groupe patronal est souvent présenté comme monolithique : "Le Patronat". Or, c'est un groupe très diversifié sur le plan des niveaux de revenus, de fortunes ou de diplômes. Les intérêts de ses membres sont en opposition concurrentielle.

Le Medef est une confédération qui doit être le porte-parole des intérêts communs de l'ensemble des chefs d'entreprise en économie de marché : création d'un "environnement favorable" à la liberté d'entreprendre, demandes récurrentes de baisse de charges, de réduction des contraintes et des contrôles, revendication de la capacité d'autonomie des patrons par eux-mêmes ("laissez-nous faire", "nous savons mieux faire que les politiques qui n'ont jamais mis les pieds dans une entreprise"), moins d'État, voire exaltation de l'entreprise ("seule institution qui tienne actuellement") et du rôle de ses chefs ("Vous êtes des héros", disait Pierre Gattaz).

Mais au-delà, que de divisions ! Entre petits et très grands, Parisiens et provinciaux, l'industrie et les services, la grande distribution et l'agroalimentaire, la banque et l'assurance, les petits patrons et les banquiers, les secteurs "verts" et les gros consommateurs de carbone, les start-up et le capitalisme à l'ancienne... Pour ne rien dire des haines entre très grands patrons et des concurrences exacerbées dans le même secteur d'activité. Le président du Medef, un "ensemblé" disait Seillière, doit faire tenir tout cela et éviter que les querelles ne soient déballées sur la place publique. On fonctionne au consensus, ce qui fait que les questions épineuses sont écartées.

Pourquoi le Medef incarne-t-il toujours autant le "grand capital", alors qu'il représente essentiellement des PME-ETI.

Le Medef est un symbole et un paratonnerre commode pour les caricaturistes - chapeau haut de forme et cigare depuis la fin du XIXe siècle - et pour les manifestants qui scandent "De l'argent, il y en a dans les caisses du patronat". Les patrons les plus investis dans les instances nationales ou territoriales du Medef sont, en effet, le plus souvent des patrons de PME-ETI. Les grands patrons ont depuis longtemps déserté le Medef où ils s'ennuient. Ernest-Antoine Seillière, Michel Pébereau ou surtout Pierre Bellon - plus de 30 ans de mandats patronaux - n'ont pas été remplacés. Les grandes entreprises y envoient des cadres supérieurs, des N-3 ou des *apparatchiks*, les permanents patronaux dans le langage indigène, pour les représenter.

** Michel Offerlé est l'auteur de nombreux livres et articles sur les patronats, et, notamment *Les patrons des patrons. Histoire du Medef* (Odile Jacob, 2013) et *Ce qu'un patron peut faire. Une sociologie politique des patronats* (Gallimard, 2021).*

