

## Congrès AFSP Paris 2013

### ST 57 : Comment étudier les clubs, fondations politiques et « think tanks » ?

Ciccotelli Mickaël, doctorant et ATER en science politique de l'Université Paris-Dauphine, IRISSO (UMR CNRS 7170), [mickael.ciccotelli@gmail.com](mailto:mickael.ciccotelli@gmail.com)

« Influencer » les politiques publiques ou socialiser à la fonction patronale ? L'action des mouvements patronaux de sociabilité et de réflexion.<sup>1</sup>

Les mouvements patronaux de sociabilité et de réflexion se proposent de produire des principes d'action censés guider les syndicats patronaux ou le monde des affaires. Un retour sur les propriétés sociales de l'adhésion à ces mouvements met pourtant en lumière les productions différenciées qui résultent de cette forme d'action collective. Les mouvements qui rassemblent des entrepreneurs à la tête de petites et moyennes entreprises apparaissent surtout comme des entreprises de production de patrons. Les mouvements qui sont aux mains de firmes multinationales disposent de ressources bien plus importantes qui en font des entreprises de structuration du patronat et de proposition de politiques publiques. Les mouvements qui regroupent tous les types d'entreprises oscillent entre ces deux pôles et fournissent donc la preuve du lien entre ressources et formes de l'action collective.

“Influencing” public policies or socializing to the employer function ? The action of the the sociability and thinking employers' movements.

The sociability and thinking employers' movements intend to produce principles supposed to guide the business organisations and the business world. Yet, a return on these movements' membership social properties show that different productions may result from this collective action. The *Petites et Moyennes Entreprises* rulers' movements mainly appear as undertaking producing employers. The multinational firms' movements get much more resources, enabling them to undertake the organization of the employers world. The movements that gather different kinds of companies swing between these two ways, proving the link between the resources and the forms of the collective action.

---

<sup>1</sup> Cet article est issu de la réécriture d'un chapitre d'un rapport de recherche destiné à la DARES (Offerlé, 2011). Nous remercions MM. M. Offerlé, C. Hmed, V. Gayon et A. Paulange pour leurs remarques.

« Influencer » les politiques publiques ou socialiser à la fonction patronale ? L'action des mouvements patronaux de sociabilité et de réflexion.

Les trois syndicats légalement « représentatifs » des entreprises et de leurs chefs (Offerlé, 2009 ; Coulouarn, 2008) – le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) et l'Union Professionnelle Artisanale (UPA) – ne sont pas les seules organisations à parler et à agir au nom du patronat.

D'autres formes d'actions collectives patronales, non syndicales et non représentatives, se donnent cet objectif, comme les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC), l'Institut Montaigne (IM), le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), Entreprise et Progrès (EP), l'Association Progrès du Management (APM), l'Institut de l'Entreprise (IDEP), Croissance Plus (C+), Entreprises de Taille Humaine Indépendantes et de Croissance (ETHIC), le Centre des Jeunes, des Dirigeants, des Acteurs, de l'Economie Sociale (CJDES) et l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP).

Leur place dans la bibliographie historique et sociologique est restreinte<sup>2</sup> et la multiplicité des dénominations utilisées pour les désigner témoigne de la difficulté à les conceptualiser et à les situer parmi les organisations patronales. Les termes de « clubs » ou de « groupes d'entrepreneurs à la sociabilité bourgeoise » insistent sur le fait qu'ils sont des rassemblements de dirigeants qui veulent partager des loisirs et des relations en commun ; les expressions « cercles de réflexion », « mouvements de pensée » ou « *think tanks* » renvoient à la production de discours, de représentations du monde, de politiques censés se diffuser dans les milieux patronaux voire la société toute entière.

Afin d'insister sur le lien entre ces deux dimensions, nous parlerons ici de « mouvements patronaux de sociabilité et de réflexion ». En effet, les dirigeants d'entreprise qui s'y investissent viennent s'y retrouver entre pairs et échanger de manière plus ou moins formelle, formalisée et publicisée des points de vue, des expériences, des analyses, dans des domaines très divers, allant de la vie privée au fonctionnement de la société en passant par l'activité professionnelle. Ainsi, les mouvements ont ce point commun que les buts collectifs poursuivis par leurs responsables – produire des idées à faire valoir à l'extérieur et pérenniser l'organisation – et les buts personnels poursuivis par leurs adhérents – services attendus – sont recherchés et atteints dans le même geste.

Notre matériau est essentiellement constitué de nos enquêtes sur le CJD (Ciccotelli, 2008, 2009) ainsi que d'un travail de synthèse réalisé à partir de neuf monographies des autres mouvements : Georgy (2009, 2010) pour les EDC, Tabbagh (2009) pour l'IM, et pour le CJDES, ETHIC, C +, EP, l'IDEP et l'AFEP, divers entretiens et de rapports, réalisés entre 2007 et 2010, dans le cadre d'un séminaire sur les organisations patronales organisé par M. Offerlé. Sauf mention contraire, les données ethnographiques citées dans le texte proviennent de ces travaux. D'autres mouvements auraient pu être intégrés à notre propos : les Femmes Chefs d'Entreprise – thèse en cours de M. Rabier – Synergie des Professionnels Musulmans de France – thèse en cours de S. Mesgarzadeh – le Comité Richelieu, la Fondation Concorde, Parrainer la Croissance, les multiples clubs d'entrepreneurs locaux, etc. mais nous n'avons pas les informations nécessaires pour les évoquer de manière convenable.

2 Elle se limite souvent à une présentation courte des principales organisations, de leurs structures et objectifs, plus ou moins articulée à la réflexion sur les organisations patronales syndicales et consulaires (Coulouarn, 2008 ; Offerlé, 2009 ; Dufour, 2001 et Dumas, 2010)

Surmonter l'objection olsonienne<sup>3</sup> ne suffit pas à expliquer les formes d'engagement des agents sociaux et encore moins les modes de fonctionnement des mouvements. Nous analyserons ces deux dimensions en appliquant au monde patronal des concepts issus de la sociologie des organisations politiques et de l'action collective. Nous adapterons ainsi à notre terrain la notion d'engagement ainsi que la typologie des mouvements sociaux proposée par H. Kriesi (1993)<sup>4</sup> et reprise par E. Neveu (2008).

Notre présentation comparative des mouvements montre que chez ces dominants que sont les élites économiques, l'importance des écarts de ressources nourrit une différenciation forte des formes d'action collective.

Au-delà de présentations de soi proches, les mouvements patronaux de sociabilité et de réflexion fonctionnent différemment selon qu'ils rassemblent des PME<sup>5</sup>, des firmes multinationales ou des entreprises de toutes tailles. Les répertoires d'action proposés aux adhérents, les niveaux et formes d'engagements patronaux attendus d'eux et les rapports aux autres organisations patronales sont en effet très variables selon les types de mouvements.

---

3 Le « paradoxe de l'action collective », popularisé par M. Olson (1978), est souvent cité dans le cas de l'action collective patronale (Bunel, 1997 ; Woll, 2006).

4 L'auteur distingue, de manière idéale-typique, les mouvements selon que leurs activités sont avant tout tournées vers leurs adhérents ou vers les autorités et selon qu'ils exigent une participation directe ou non des adhérents.

5 Petites et Moyennes Entreprises, moins de 249 salariés.

Tableau 1 : Caractéristiques des adhésions et des adhérents aux mouvements (d'après notamment M. Offerlé (2009), pp. 44-45

Nom	Effectif	Coeur des adhérents	Objectifs et labels mis en avant	Cotisation	Budget (dont cotisations)	Salariés
CJDES (1985)	300-400	Economie sociale et solidaire, urbains	S'améliorer en tant que dirigeants et « promouvoir » l'économie sociale et solidaire	Moins de 500	200000-250000 (?)	< 5
CJD (1938)	3500	PME, provinciaux, moins de 45 ans	« Réflexion et influence » autour de l'amélioration des dirigeants afin et de « l'économie au service de l'homme »	1650	Un million (100 %)	15
APM (1987)	5000	PME, provinciaux	S'améliorer dans l'exercice quotidien du métier de dirigeant ; pas de revendication de promotion d'une pensée spécifique	4000	Vingt millions (100 %)	20
EDC (1926)	2000	PME, grandes villes, chrétiens	Réfléchir à la manière de vivre sa foi chrétienne dans son métier et « porter cette parole à l'extérieur »	Environ 400	490000 (100 %)	7
C+ (1997)	320	Entreprises de toutes tailles, Ile-de-France	Encourager la croissance des entreprises et le partage de la richesse, par la réflexion et « l'action auprès des décideurs »	1000 à 15000	NC	7
ETHIC (1975)	270	Entreprises de toutes tailles, Ile-de-France	« Mouvement de pensée et d'influence » qui défend l'éthique dans le monde des affaires et l'esprit d'entreprise	500 à 10000	490000 (100 %)	4
EP (1970)	90	Entreprises de toutes tailles, Ile-de-France	Promouvoir l'esprit d'entreprise et le progrès social par la « réflexion » et « l'influence »	1500 à 15000	500000 (100 %)	4
IDEP (1975)	127	Multinationales, Ile-de-France	« Think tank » qui réfléchit à tout ce qui concerne l'entreprise et sa place dans la société	10000 à 25000	Trois millions (100 %)	11
IM (2000)	90	Multinationales, Ile-de-France	« Think tank » qui se veut issu de la « société civile » et qui réfléchit à l'environnement des entreprises au sens large	15000 à 60000	Trois millions (100 %)	11
APEP (1983)	90	CAC 40, Ile-de-France	Mouvement de défense des intérêts des grandes entreprises auprès des différents décideurs	50000	Cinq millions (100 %)	30

## *Des registres de présentation de soi proches*

Les mouvements semblent fonctionner d'un premier abord d'une manière assez similaire<sup>6</sup>. Ils mettent en avant la « sociabilité entre pairs » qu'ils produisent : les termes « association », « dirigeants », « échanges », « partage », « solidarité » sont alors utilisés. Seuls ETHIC et l'IM n'abordent pas cet élément.

« Le CJDES est né en 1985 de la volonté de dirigeants de l'économie sociale de mettre en commun les expériences et compétences. »

« Créée en 1997, Croissance Plus est une association d'entrepreneurs qui fédère les dirigeants d'entreprises en forte croissance et leurs partenaires [...] »

« [...] les manifestations organisées par l'Institut de l'Entreprise visent à favoriser le partage d'expérience sur des enjeux liés aux questions économiques et à l'entreprise. »

Tous se donnent pour mission d'impulser des productions réflexives basées sur des valeurs spécifiques et censées guider le patronat, le monde des affaires voire la société. Leurs commissions ou groupes de travail – investies par des adhérents et, parfois, par des « experts » venus de l'extérieur – sont leurs lieux de production d'idées.

« L'ambition du CJD est de promouvoir des idées nouvelles pour rendre l'entreprise à la fois plus compétitive et plus humaine et accompagner dans sa mission, tout jeune dirigeant soucieux d'améliorer sa performance et celle de son entreprise. »

« Chaque réunion est l'occasion d'un partage d'expériences et d'un approfondissement de la mission de chefs d'entreprise à la lumière de la pensée sociale chrétienne. » (EDC)

« ETHIC a pour mission de promouvoir l'éthique auprès de tous les acteurs économiques. »

« Le débat public étant souvent le monopole des partis politiques et de l'administration, nous voulons donner la parole à des acteurs de la société civile venus de divers horizons et qui cherchent à s'affranchir des schémas de pensée préexistants. » (IM)

La mise en valeur de ces productions dans l'espace public est le second élément de définition commun à l'ensemble des mouvements. Il s'agit de « promouvoir » telle cause, de « s'engager », voire de « militer » (APM), afin d'« influencer » les « décideurs ». L'IDEP et l'IM revendiquent la dénomination de « think tank ». Ce travail de représentation passe par des publications écrites, des conférences de presse, des rencontres discrètes ou à l'inverse publicisées – réunions publiques, conférences suivies d'un cocktail, petit-déjeuners, dîners, etc. – avec des « personnalités » et « décideurs ». Ces activités permettent par ailleurs à chaque mouvement de se positionner par rapport aux autres – « Voilà qui nous sommes, qui nous réussissons à faire venir, ce que nous faisons » – et de se mettre en scène comme lieu potentiel d'investissement pour des dirigeants souhaitant se faire entendre dans l'espace public. La « convivialité » est mise en avant, car elle est censée garantir la cohésion du groupe et la pérennité de l'action collective.

Ces usages officiels de l'adhésion coexistent avec d'autres, plus officieux. Les différents lieux et moments de sociabilité entre pairs peuvent servir les affaires : constitution de réseaux, apprentissage de problèmes et de solutions d'entreprise<sup>7</sup>. De manière plus symbolique, la participation à des réseaux de dirigeants, l'évocation d'enjeux jugés essentiels – l'économie, les politiques publiques, les grands problèmes sociaux – et enfin les rencontres avec des personnalités et des « décideurs » viennent conforter une identité sociale flatteuse : l'appartenance à « l'élite ». Ces « montées en généralité » sont appréciés par des dirigeants ayant « le nez dans le guidon ».

---

6 Les citations qui suivent sont issues des sites internet des mouvements.

7 Ces « rétributions du militantisme » (Gaxie, 2005) renvoient à celles décrites dans cette livraison par M. Offerlé.

Bien qu'ils revendiquent tous des objectifs et des modes de fonctionnement similaires, les mouvements ne disposent pas des mêmes ressources. En particulier, ils sont investis par des adhérents aux propriétés sociales très différentes.

### ***Des adhérents aux propriétés sociales différenciées***

#### ***La fraction supérieure du patronat français***

Les adhérents des mouvements que nous avons identifiés sont issus des fractions moyennes à supérieures du patronat français. Alors que les entreprises de plus de dix salariés forment 7 % du total des entreprises, elles forment une large majorité des mouvements de sociabilité et de réflexion, toujours plus de 60 %<sup>8</sup>. Ces écarts se retrouvent en matière d'origines sociales des dirigeants d'entreprise. Une très faible minorité des adhérents provient des milieux populaires ou indépendants – alors que c'est le cas pour 60 % des chefs d'entreprise de dix salariés et plus. Les dirigeants issus des milieux intermédiaires à supérieurs du privé et du public sont donc sur-représentés dans ces mouvements. Leur origine sociale supérieure va de pair avec la détention d'un capital scolaire plus important que la moyenne : si plus de 60 % des dirigeants d'entreprise de dix salariés et plus n'ont pas de diplôme du supérieur, ce chiffre ne dépasse pas les 30 % pour les dirigeants de notre étude. Ces similitudes entre les adhérents des mouvements ne sauraient occulter les différences essentielles qui les séparent. On peut distribuer les adhérents des mouvements autour de trois pôles.

#### ***Mouvements de PME, mouvements de multinationales et mouvements mixtes***

Le CJDES, le CJD, l'APM et les EDC recrutent des PME présentes sur l'ensemble du territoire national et qui œuvrent à plus de 75 % dans le tertiaire. Ils fonctionnent avec des cotisations presque uniformes – des différences existent selon les services optionnels – et d'un montant atteignant 4000 euros pour la plus élevée. L'étendue de leur réservoir d'adhérents potentiels explique leur taille importante, plusieurs milliers d'adhérents.

A l'opposé, l'AFEP, l'IDEP et l'IM sont investis par des grandes firmes multinationales qui paient leur adhésion annuelle des dizaines de milliers d'euros, avec, pour l'IDEP et l'IM, des tarifs différenciés selon le chiffre d'affaires. Cet élitisme statutaire et financier explique que ces mouvements regroupent moins d'une centaine d'adhérents, presque tous franciliens, sièges sociaux de firmes ou entreprises du tertiaire à haute valeur ajoutée – finance et conseil notamment.

Enfin, C+, EP, et ETHIC sont des mouvements mixtes, qui rassemblent des entreprises de tailles très diverses, de la PME à la grande entreprise<sup>9</sup>, dont la situation géographique et le secteur d'activité sont proches des entreprises du groupe précédent. La cotisation annuelle y dépend du chiffre d'affaires des entreprises et varie de 1000 à 15000 euros. Leurs effectifs sont limités, entre 100 et 300 adhérents, car ils recrutent surtout en Ile-de-France.

Ces éléments révèlent deux types-idéaux de profil de dirigeants, reliés par un continuum de configurations. D'un côté, on trouve le dirigeant issu des classes moyennes supérieures et salariées du privé, qui a fait trois ou quatre ans d'études à l'université ou dans une petite école privée, en droit, dans le commerce ou l'ingénierie. Sa carrière oscille entre des postes d'encadrement intermédiaire à supérieur dans de grosses PME ou des grands groupes et des directions de PME. Ce dirigeant peut se retrouver au CJDES, au CJD, à l'APM, aux EDC, mais aussi à EP, chez ETHIC, ou à C+. Le « vrai » dirigeant, selon ces mouvements, c'est d'ailleurs « l'entrepreneur », qui a préféré sacrifier le confort d'un poste salarié pour se lancer dans « l'aventure de la direction d'entreprise » ; en contact permanent avec le « réel », il revendique d'être en permanence dans une posture d'innovation, d'amélioration de soi et d'ouverture sur le monde.

8 Concernant le patronat en général, ces chiffres, ainsi que ceux qui vont suivre, sont issus de M. Offerlé, (2009), pp. 24-25 et 27 et de T. Coulouarn, (2008), pp. 308 et 313.

9 Une grande entreprise compte plus de 5000 salariés et peut être ou non une multinationale.

De l'autre côté se trouve le grand patron, maintes fois décrit par la sociologie du patronat (Bourdieu et Saint-Martin, 1977 ; Bauer et Bertin-Mourot, 1987, 1997 ; Dudouet et Grémont, 2010). Issu de la grande bourgeoisie, il cumule de nombreux titres scolaires, parmi les plus légitimes. Sa carrière a commencé dans la haute fonction publique et s'est poursuivie à la tête des plus grandes entreprises du pays. On le trouve parmi les responsables de l'AFEP, de l'IM ou de l'IDEP. L'adhérent-type que ces mouvements mettent en avant n'est pas un entrepreneur mais plutôt un « décideur » ou un « responsable » au poids économique voire politique réel ou revendiqué.

Les différences de recrutement des mouvements<sup>10</sup> correspondent chez les adhérents à des différences de représentations, d'intérêts et d'attentes. Les répertoires d'action mis en oeuvre par les mouvements, plus ou moins tournés vers les adhérents ou l'extérieur, traduisent ces différences.

### ***Se dire patron ou dire le patronat : des répertoires d'action liés à la composition des mouvements***

#### ***L'amélioration de soi au centre des préoccupations des dirigeants de PME***

Les mouvements de PME regroupent des dirigeants qui, au quotidien, doivent régler seuls de nombreux problèmes – financiers, juridiques, managériaux. Ils font face à des remises en cause d'eux-mêmes parfois profondes : peu préparés par leur socialisation à la direction d'une entreprise dans un monde des affaires jugé rude, ils habitent leur rôle avec difficulté. Les ressources qu'ils contrôlent – en propre, en famille ou par le biais de leurs ressources professionnelles et syndicales – ne leur permettent pas de dépasser ces tensions. Conseillés par une ou plusieurs de leurs relations, ils intègrent un mouvement qui, contrairement à un syndicat, ne regroupe pas des concurrents et où l'on peut donc, entre pairs, échanger librement sur ce qui pose problème, pour trouver des solutions<sup>11</sup>. Ces groupes de pairs, pourvoyeurs de ressources collectives, existent par et pour leurs adhérents, dont ils entendent approfondir la socialisation au métier de dirigeants : compréhension de « l'environnement global des entreprises », apprentissage des techniques d'entreprise, « développement personnel ». La participation des adhérents aux activités des mouvements est alors directe, régulière – deux à trois réunions par mois – et « engageante »<sup>12</sup> – s'ouvrir aux autres, se remettre en cause, écouter, aider.

La conférence mensuelle de l'APM, la « plénière » mensuelle ou les « CJDéj » bimensuels du CJD sont des moments d'échanges entre adhérents, et avec un « expert », autour d'un sujet donné. La réunion mensuelle des sections des EDC, de petites tailles, se fait autour d'un « conseiller spirituel », souvent un prêtre, qui guide chacun dans sa quête de sens. Outre ces réunions, des commissions de travail approfondissent un problème précis, avec participation exclusive des adhérents. Au CJD, ces commissions sont parfois liées à des cycles de formation intensifs, organisés sur plusieurs jours et dans de nombreux domaines. Enfin, des événements communs à plusieurs sections, voire à la France entière, ont régulièrement lieu : congrès régionaux ou nationaux pour le CJDES et le CJD, « assises » pour les EDC, « rencontres » de l'APM. Organisés autour de plusieurs thématiques, ils sont l'occasion pour les mouvements de se mettre en scène, aux yeux de leurs adhérents et de l'extérieur. Au total, un adhérent participant régulièrement aux activités proposées par ces mouvements se mobilise entre deux et quatre fois par mois.

---

10 Sans que cela ne remette en cause notre démonstration, il serait possible de nuancer l'homogénéité sociale interne des mouvements et groupes de mouvements : statut des dirigeants et des adhérents, taille des entreprises, secteurs d'activité, origines sociales précises notamment.

11 Nous avons établi ce modèle d'adhésion en étudiant le CJD mais il s'applique aux autres mouvements de PME.

12 Par ce terme, nous désignons un engagement qui, sans être aussi intense que ceux décrits par O. Fillieule (2005), implique toutefois des redéfinitions identitaires chez les agents sociaux engagés.

Tournés vers la gestion courante – informatique et comptabilité – et l'animation des mouvements – documentation, formations, réflexion sur les activités, lien avec les sections – les services centraux des quatre mouvements (tableau 1), sont d'ailleurs au service des adhérents.

Les organigrammes comportent à l'inverse peu de traces des « politiques d'influence » revendiquées à divers degrés par ces mouvements. Les quelques responsables nationaux censés les mettre en oeuvre ne disposent pas des ressources adéquates. Le profil des secrétaires généraux, pièces maîtresses des rapports avec l'extérieur, en témoigne. Originaires de la bourgeoisie urbaine salariée, ayant fait des études longues voire des grandes écoles mais jamais les plus prestigieuses, ils font carrière dans l'encadrement parfois élevé, mais jamais au plus haut niveau, et effectuent des va-et-vient entre différents champs – privé, public et associatif. Leur accès<sup>13</sup> aux agents les plus dotés en capitaux des différents champs s'avère parcellaire<sup>14</sup> – en fonction des contacts établis durant leur carrière – et ponctuel – en fonction des sollicitations extérieures ou lors des publications importantes des mouvements.

Secrétaire générale du CJD de 2007 à 2010, Emmanuelle Pérès est issue d'une « famille aisée » de Paris, et est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris. Avant son poste au CJD, elle est passée par le conseil, puis par le secteur culturel de la mairie de Boulogne-Billancourt, et enfin par le secrétariat général de l'Office franco-québécois pour la jeunesse.

Pierre Barreto, délégué national des EDC depuis 2009, est lui issu d'une famille catholique pratiquante des milieux aisés. Après des études dans une petite école de commerce, il a travaillé dans des groupes comme Thomson et le Club Med, avant de changer de vie, à 27 ans, pour s'engager durant 10 ans dans des études de philosophie et de théologie, qui ont mené à son nouveau poste.

Regroupant des entrepreneurs qui cherchent à mieux habiter leur rôle social, les mouvements de PME leur proposent des répertoires d'action tournés vers eux et censés les aider à devenir de véritables patrons (Kolboom, 1984). Les préoccupations et intérêts des adhérents des mouvements centrés sur les multinationales sont bien différents.

### ***La transformation de la société comme horizon d'action des dirigeants de multinationales***

Ces mouvements sont investis par les dirigeants des multinationales – membres de conseil d'administration et cadres les plus élevés dans la hiérarchie. Issus des fractions supérieures des classes supérieures, ils contrôlent de nombreux capitaux – économiques, sociaux et culturels – et sont prédisposés par leur socialisation à occuper des postes élevés dans la société. Ces ressources leur permettent d'habiter au mieux leur rôle de grands patrons. Par ailleurs, leur position sociale les contraint à une certaine réserve : il serait dangereux pour eux et leur entreprise de s'épancher entre pairs. L'amélioration d'eux-mêmes n'est donc pas le but qu'ils poursuivent en fréquentant l'AFEP, l'IM ou l'IDEP<sup>15</sup>. Leur origine sociale, l'échelle d'action de leur entreprise, leurs ressources et contraintes nourrissent un sentiment de légitimité, un devoir même, de prendre part à la gestion de la société. L'objectif central que s'assignent ces trois mouvements est d'intervenir efficacement sur la scène publique et auprès des autorités, afin d'améliorer « l'environnement » au sens large de l'activité économique et, *in fine*, de servir la société toute entière. La participation des dirigeants des entreprises adhérentes aux activités proposées est bien moins intensive – une réunion par mois

---

13 Offerlé (2009), ch. 4. L'accès conditionne la capacité à agir sur les prises de décisions.

14 Ceci pourrait être nuancé en adoptant une perspective historique, concernant le CJD et les EDC notamment.

15 Ceci n'implique pas pour autant l'absence de « rétributions du militantisme » saisies dans le cours de l'action collective. La participation aux travaux des mouvements enrichit le travail des dirigeants des entreprises adhérentes. Dans un autre domaine, la tenue de conférences avec des personnalités ou l'organisation de moments de convivialité autour d'un bon repas ou d'un cocktail sont appréciés par les dirigeants d'entreprise.



environ – et « engageante » – on n'y vient pas pour se changer soi – que dans le cas des mouvements de PME. Cette participation apparaît ainsi plus comme la continuité du poste qu'ils occupent dans le monde des affaires – qui les contraint d'accéder à ces mouvements tout en leur permettant – que comme un engagement à proprement parler.

L'AFEP, de l'IDEP et de l'IM fonctionnent de manière semblable. Les instances décisionnaires, où siègent certains dirigeants des entreprises adhérentes, sont réunies tous les mois ou tous les deux mois et décident des thèmes à aborder. Des commissions de travail mensuelles planchent sur des sujets déclinant ces thèmes. Elles réunissent des hauts cadres appartenant ou non – dans le cas de l'IM – aux entreprises adhérentes et des experts. Les productions donnent lieu à des formes de valorisations extérieures plus ou moins publicisées : publications, conférences publiques, relations avec la presse – notamment pour l'IM et l'IDEP – ou rencontres plus feutrées avec des décideurs – surtout pour l'AFEP, qui élabore des lois ou des amendements directement transposables dans le droit français.

La structure des services centraux témoigne de cette orientation. En moyenne plus fournis que dans les autres mouvements (tableau 1), ils comptent surtout des cadres. Détenteurs de diplômes du supérieur plutôt généralistes ou bien experts d'un domaine précis, ils interviennent en amont et en aval du travail des bénévoles : préparation des commissions, choix des participants, rédaction finale, travail de publicisation. Les secrétaires généraux ont des origines sociales proches de leurs homologues des mouvements de PME mais ils s'en distinguent par des niveaux de diplômes supérieurs et des trajectoires professionnelles réalisées entre le champ intellectuel, le milieu de l'expertise, celui des médias ou encore dans la haute fonction publique. Ils bénéficient en outre des ressources matérielles et symboliques de mouvements liés au grand patronat. Leur capacité à organiser les travaux de fond des mouvements, à les diffuser au sein de « l'opinion publique » et à les défendre auprès des décideurs est ainsi supérieure à celle des secrétaires généraux des mouvements de PME.

Alexandre Tessier, directeur général de l'AFEP depuis 2004, est diplômé en droit, en science politique et en gestion des entreprises. Après un passage à la direction du Budget de 1969 à 1972, il intègre les services de l'Assemblée Nationale, où il suit la commission finance. Il devient directeur adjoint de l'AFEP en 1990.

François Rachline, délégué général de l'IM de 2009 à 2010, a quant à lui une carrière plus intellectuelle : diplômé de l'IEP de Paris, passé par Cambridge, docteur en économie, il enseigne à Nanterre puis à l'IEP de Paris, où il est nommé professeur. Dans le même temps, il fait du conseil.

Jean-Damien Pô, délégué général de l'IDEP de 2008 à 2011 est passé par l'ENS de Saint-Cloud et l'IEP de Paris et a fait une thèse en histoire contemporaine, avant d'intégrer le privé puis de rejoindre l'IDEP. Il se définit comme un « mouton à cinq pattes », à cheval entre le monde de l'entreprise et celui de la recherche.

Investis par des agents intéressés au fonctionnement global de la société, les mouvements de multinationales défendent la cause patronale auprès de champs extérieurs – médiatiques et politiques notamment. Ce schéma se retrouve en partie dans le cas des mouvements mixtes.

## *Le grand écart des mouvements mixtes*

Les mouvements dont les adhérents vont de la PME à la grande entreprise – ETHIC, C+ et EP – combinent les deux modèles d'engagement décrits précédemment. Les attentes des dirigeants de PME et ETI<sup>16</sup> et le processus concret de leur adhésion sont proches de ceux des adhérents du CJD, de l'APM ou des EDC. L'adhésion des entreprises de plus grande taille et l'investissement de leurs dirigeants renvoient plutôt au modèle évoqué pour les mouvements de multinationales. Ils évoquent leur « devoir » – découlant du rôle social important qu'ils estiment endosser – de s'occuper du progrès économique et social de la société<sup>17</sup>. L'articulation de ces deux types d'intérêts dans les répertoires d'action est censée fournir à chaque type d'adhérent des raisons de s'engager.

Certaines activités sont tournées vers les adhérents mais elles sont moins nombreuses que dans les mouvements de PME. Elles entendent favoriser le développement des PME adhérentes et la capacité de leurs dirigeants à habiter leur rôle. La cohabitation entre des PME « en apprentissage » et des grandes firmes « monitrices » est ici supposée bénéficier aux premières.

D'autres activités servent la défense de diverses causes : « défendre les entreprises en forte croissance » (C+), « mettre l'économie au service de la société » (EP), « défendre la liberté d'entreprise » (ETHIC). Ces entreprises de parole patronale ne disposent toutefois pas des mêmes moyens que celles des mouvements de multinationales. Les organigrammes des services centraux, de petites tailles (tableau 1), ne présentent pas de postes spécifiquement orientés vers l'extérieur. De plus, les secrétaires ou délégués généraux ont des profils proches de ceux de leurs homologues des mouvements de PME : leur accès aux agents sociaux les plus dotés en capitaux est donc limité et discontinu, même s'ils peuvent mobiliser certaines ressources fournies par les grandes entreprises adhérentes afin d'accéder à des décideurs et d'infléchir leur action.

Les groupes de travail d'ETHIC, EP et C+ mêlent des adhérents – dirigeants des PME et ETI et hauts cadres des grandes entreprises – et des experts choisis par les responsables des mouvements. Il est difficile de connaître la périodicité et la consistance de ces réunions. Elles planchent sur des techniques d'entreprise, des questions de management et d'environnement de la production. Le développement personnel est peu travaillé : s'exposer peut être risqué pour des hauts cadres de grands groupes. Des actions d'influence, faisant suite en général aux travaux internes, sont effectuées. Un ancien responsable d'ETHIC cite une mobilisation réussie contre le plafonnement des frais kilométriques pris en charge par les entreprises. La déléguée générale de C+ évoque des mesures fiscales favorables aux stock-options, prises à la fin des années 1990 sur pression de son mouvement. En réalité, les événements qui sont au centre des activités de ces mouvements sont les conférences avec des personnalités suivies de cocktails, les repas-débat et les séminaires de travail. Toutes ces activités reposent sur une participation directe des adhérents mais moins fréquente et « engageante » que dans le cas des mouvements de PME.

Les mouvements mixtes ont des caractéristiques d'adhésion et de fonctionnement à mi-chemin entre celles des mouvements de PME et celles des mouvements de multinationales. Ils s'apparentent à des actions collectives parrainées par quelques entreprises importantes afin de promouvoir théoriquement – thèmes défendus – et concrètement – aide au développement d'entreprises adhérentes de tailles plus modestes – un capitalisme se voulant progressiste.

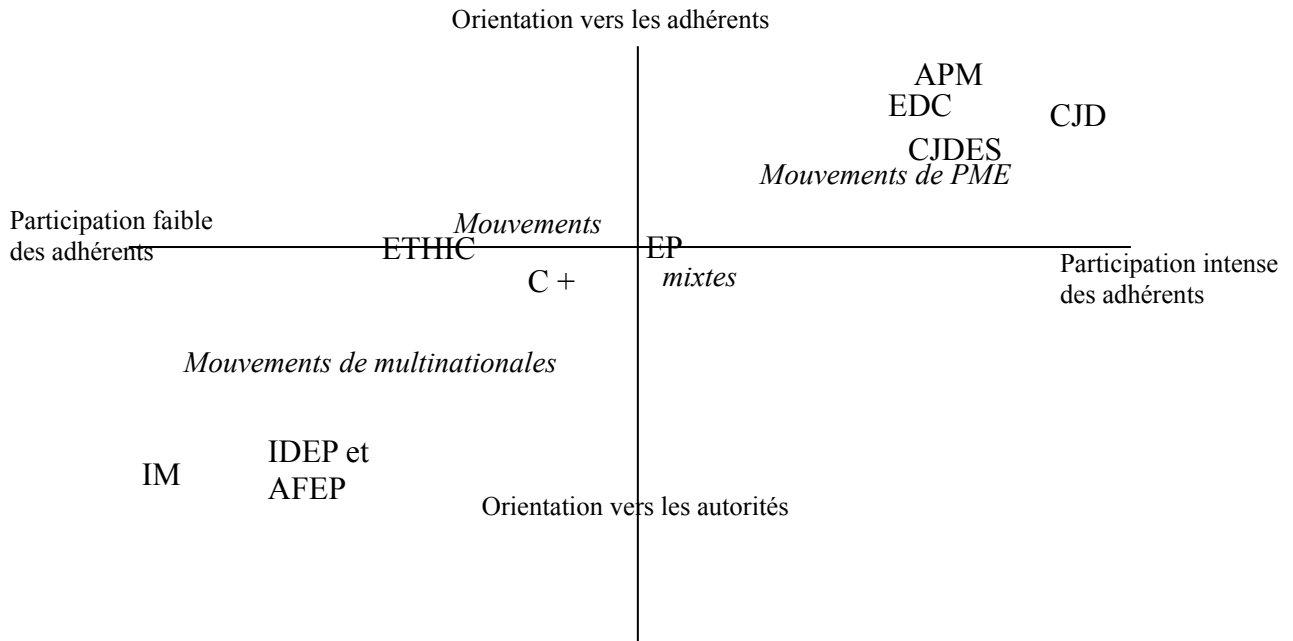
---

16 Entreprise de Taille Intermédiaire, de 250 à 4999 salariés.

17 Ces entreprises de morale ne vont pas sans arrière-pensées plus prosaïques. Un haut cadre de Total, qui adhère à EP, explique ainsi que rencontrer des responsables politiques avec la « casquette » EP valorise une entreprise à l'image pas toujours assurée et facilite, par ailleurs, la prise en compte de ses intérêts.

Les mouvements de PME favorisent les activités destinées aux adhérents et exigent d'eux une participation directe et soutenue. Les mouvements centrés sur les grandes entreprises se tournent vers l'extérieur et ne recourent que peu à la participation directe de leurs adhérents. Enfin, les mouvements mixtes proposent des activités tournées vers les adhérents et vers l'extérieur et fonctionnent grâce à une participation directe, mais modérée, de leurs adhérents. En nous inspirant du schéma de H. Kriesi, nous pouvons ainsi proposer une typologie de l'espace des mouvements patronaux de sociabilité et de réflexion.

L'espace des mouvements patronaux de sociabilité et de réflexion (d'après Kriesi)



## ***Carrières dans le patronat et patronat de carrière : des formes d'investissement bien distinctes***

L'engagement de la plupart des adhérents consiste en une participation d'intensité variable aux activités précédemment décrites et parfois à des prises de responsabilité limitées dans la structuration des actions collectives. Seuls quelques entrepreneurs de patronat, présents dans les instances décisionnaires des mouvements, s'engagent de manière intensive dans cette structuration. Les processus de sélection de ces responsables, ainsi que leurs trajectoires d'engagement dans le monde patronal, prennent des formes différentes selon les types de mouvements. La légitimité d'un dirigeant de PME à prendre la tête d'une action collective patronale provient du fait qu'il y a réalisé une trajectoire d'engagement assez longue. A l'opposé, le dirigeant d'une firme multinationale tire cette même légitimité de son seul statut social.

### ***Le pouvoir aux dirigeants engagés : le cursus honorum des responsables de mouvements de PME***

L'implantation nationale du CJDES, du CJD, de l'APM et des EDC se traduit par l'existence d'une multiplicité de postes de responsables, de la section au centre parisien. L'égale légitimité sociale – « entrepreneurs », « dirigeants de PME » – et financière – cotisations uniformes – des adhérents garantit une ouverture à tous de l'accession aux responsabilités. Elle ne concerne pourtant qu'un nombre limité d'adhérents.

Les prédispositions à l'engagement de certains responsables ne constituent pas un modèle explicatif valable pour tous ; plus encore, elles ne rendent pas compte de l'enclenchement et du déroulement des trajectoires d'engagement<sup>18</sup>.

La socialisation chrétienne à l'action collective – catéchisme, camps scouts, participation à l'animation de la paroisse et à des mouvements d'Action catholique, etc. – de la plupart des adhérents aux EDC constitue un terreau favorable à un engagement au sein des structures de ce mouvement. Mais une telle intensité dans la socialisation à l'action collective est une exception pour des dirigeants de PME.

A chaque palier d'engagement, les dirigeants expérimentent leur capacité à se conformer aux rôles endossés dans le mouvement. Ils doivent d'abord négocier du temps libre auprès de leur entreprise et de leur famille. Ils doivent ensuite se faire entrepreneurs de leur mouvement d'appartenance, en acquérant un habitus d'organisation et du capital militant. Enfin, la recherche et l'accumulation de rétributions afférentes aux postes – éléments du capital militant utilisables en entreprise, capital social, sentiment d'être utile, fierté notamment – sont valorisées : les adhérents sont là pour s'améliorer en tant que dirigeants. Peu à peu, une appétence à l'engagement à l'engagement collectif peut apparaître chez certains et les conduire à réévaluer leur horizon d'engagement. Mais la plupart du temps, c'est aux responsables sortants de multiplier les incitations à s'engager plus : « Tu as bénéficié des activités, à ton tour d'aider et d'en faire profiter d'autres ! »<sup>19</sup>. Ceux qui progressent de postes en postes dans l'organigramme s'investissent en moyenne cinq à six ans. Ceux qui refusent de prendre des responsabilités sont vite amenés à s'éloigner de leur mouvement, par ennui ou par sentiment d'illégitimité.

---

18 Assez souple en ce qui concerne l'articulation entre les formes d'investissement dans les différentes scènes sociales d'appartenance d'un agent – entreprise, famille, syndicalisme, associations, etc. – la notion de « trajectoire » d'engagement est plus pertinente que celle de « carrière » d'engagement pour travailler sur des agents sociaux maîtrisant l'art de préserver ce qu'ils estiment relever de leur vie privée (Fillieule, 2001).

19 Comme dans d'autres types d'actions collectives, les volontaires sont rares : manque de temps, sentiment d'illégitimité, phénomène de *free ride*. Ceci est certes contrebalancé par la petite taille des actions collectives concernées, qui favorise le sentiment d'obligation sociale à s'investir (Olson, 1978).

Le « parcours JD » idéal de l'adhérent CJD dure au minimum six ans. Après un ou deux ans en tant que « JD de base », il est appelé à diriger une commission ou un groupe de travail dans sa section, pendant un an. Puis il peut intégrer le bureau de section, avant éventuellement d'être pressenti pour la présider. Par la suite, certains de ceux qui auront su se rendre « visibles » au-delà de leur section, intègrent le bureau de région ou même directement les « instances nationales » – bureau national, commissions nationales, groupes de réflexion. L'impossibilité de se présenter deux fois à une même présidence favorise la montée rapide en responsabilité ou à l'inverse la sortie du mouvement.

Bien que proposant des trajectoires d'engagement spécifiques à leurs adhérents, les mouvements de PME ne sont pas fermés sur eux-mêmes. Des passerelles existent entre eux car sans être en concurrence directe<sup>20</sup>, ils s'adressent à des publics proches.

10 % des adhérents EDC étudiés par C. Georgy (2010) étaient adhérents, ou l'avaient été, du CJD et 13 % à l'APM. Sans pouvoir avancer des chiffres aussi précis pour le CJD ou l'APM, il est significatif que deux des dirigeants les plus connus de l'APM – Pierre Bellon, fondateur de l'APM, et Jacques Chaize – ont été présidents du CJP/CJD.

Des adhérents de ces mouvements s'investissent en outre au sein du patronat syndiqué et consulaire.

Près de 70 % des adhérents EDC étudiés par C. Georgy (2010) disent s'engager au sein du syndicalisme patronal : 34 % dans les fédérations professionnelles, 29 % au MEDEF et 5 % à la CGPME. A ce chiffre, il faut ajouter 7 % qui disent s'investir dans une CCI. Ces chiffres recouvrent certes des formes d'engagement diverses. Lors de notre travail sur le CJD, nous avons constaté que certaines sections du CJD – Evry, Nantes, Marseille, sections de Rhône-Alpes et du Nord Pas-de-Calais notamment – fournissaient de nombreux responsables au syndicalisme patronal local et aux CCI. Tous ces éléments laissent d'ailleurs penser que les adhérents de ces deux mouvements sont plus affiliés que la moyenne des dirigeants à des fédérations professionnelles ou des unions patronales locales – MEDEF ou CGPME.

A côté de ces engagements locaux, quelques figures de responsables patronaux investis au niveau national sont toujours mises en avant, bien qu'elles soient rares.

Yvon Chotard présida du Centre Français du Patronat Chrétien – ancêtre des EDC – de 1965 à 1970, et fut vice-Président du CNPF chargé des affaires sociales de 1972 à 1986. Pierre Bellon, président du CJD de 1968 à 1970, fondateur de l'APM, est membre du conseil exécutif du CNPF/MEDEF depuis 1981.

Bernard Boisson, président du CJD de 1978 à 1981, a ensuite été permanent important à la fédération du Bâtiment, avant de devenir conseiller social d'Ernest-Antoine Seillière.

Jacques Chaize, président du CJD de 1988 à 1990, ancien président de l'APM, siège, de 1999 à 2003, au conseil exécutif du MEDEF après avoir occupé plusieurs postes au sein du MEDEF Saône-et-Loire.

Au sein du conseil exécutif actuel du MEDEF, Georges Drouin, Bruno Lucas, Serge Richard et Gilbert Sergent, sont passés par l'APM.

---

<sup>20</sup> Le CJD s'adresse à des dirigeants plus jeunes que l'APM et les EDC et l'APM ne propose pas exactement le même type d'activités que les EDC.

Si l'on s'en tient à leur chronologie et à leur processus de réalisation, ses trajectoires d'engagement au sein des mouvements de PME et du patronat syndiqué et consulaire semblent relativement indépendantes les unes des autres. Toutefois, elles se nourrissent mutuellement<sup>21</sup> et les mouvements de PME apparaissent comme des entreprises de mobilisation patronale et d'intégration symbolique et concrète des entrepreneurs adhérents au patronat.

### ***La direction des mouvements de multinationales : une facette du rôle de grand patron***

Les mouvements de multinationales s'opposent en tous points aux précédents. Présents uniquement à Paris, ils comportent peu de postes à responsabilité. Dans la mesure où ces mouvements regroupent des acteurs centraux du monde des affaires, l'occupation de ces postes vient signifier que l'on participe de l'élite économique et que l'on peut en influencer le fonctionnement. Dans ce cadre, l'accès aux responsabilités ne se fait pas après une trajectoire interne au mouvement, mais suite à une cooptation « de statut », basée sur l'appartenance à telle entreprise ou tel secteur d'activité. Il repose donc sur une importation de hiérarchies et de représentations extérieures à l'espace dont relèvent les mouvements. L'inexistence de trajectoire d'engagement préalable à la prise de responsabilité se traduit par une séparation nette entre les instances décisionnaires et les lieux de production d'expertise des mouvements (cf infra).

L'AFEP ne divulgue pas la composition de son conseil d'administration, dont il est certes possible de dire qu'il ne peut regrouper que des grandes entreprises, étant les seules autorisées à adhérer à ce mouvement.

Sur 21 membres du conseil d'orientation de l'IDEP, seuls 5 ne sont pas à la tête de grands groupes : le président de la CCI de Paris, celui de l'UIMM, le directeur général adjoint de NYSE-Euronext et le président du directoire d'un très grand cabinet d'avocats d'affaires français. (site internet de l'IDEP)

Claude Bébéar a voulu faire de l'IM un mouvement « issu de la société civile » plutôt que purement patronal. Ses instances dirigeantes, début 2012, comportent notamment cinq représentants de grands groupes – dont AXA, Banque postale et Schneider Electric – deux dirigeants de PME, deux avocats – dont Nicolas Baverez – et enfin trois personnalités liées à l'enseignement supérieur – dont Michel Godet et Guy Carcassonne. Selon E. Tabbagh, cette diversité au sein de l'organe exécutif ne doit pas masquer le fait que rien n'est décidé sans l'aval de Claude Bébéar. Emettons en outre l'hypothèse qu'il est probable que les grandes entreprises adhérentes, grandes pourvoyeuses de fonds, suivent de près le fonctionnement de l'IM.

Les phénomènes de pluri-adhésions aux mouvements de multinationales favorisent la détention fréquente, par un même dirigeant ou une même entreprise, de plusieurs postes à responsabilité.

Plusieurs d'entreprises adhèrent aux trois mouvements : BNP Paribas, AXA, Air France-KLM, Sodexo, Vivendi, Vinci, par exemple. AXA préside l'IM et siège au conseil d'orientation de l'IDEP. D'autres adhèrent à l'IDEP et à l'AFEP : GDF Suez et PSA Peugeot Citroën. Bertrand Collomb, président de Lafarge, a présidé l'IDEP de 1996 à 2001 puis l'AFEP de 2002 à 2007. Ceci entre en résonance avec les propos de plusieurs responsables de l'AFEP et de l'IDEP, qui mettent en avant les relations qui existent entre ces deux mouvements, le second étant en quelque sorte un laboratoire d'idées important pour la première, qui se chargerait de transformer les idées produites en lois à mettre en œuvre. Il n'y a pas d'entreprises qui ne s'engagent qu'à l'IM et à l'AFEP. D'autres

---

<sup>21</sup> Valorisation de l'investissement au nom de l'intérêt général, apprentissage de savoir-faire spécifiques à l'engagement, intériorisation de « valeurs » à défendre à l'extérieur et insertion dans des réseaux de responsables patronaux.

entreprises n'adhèrent peut-être qu'à l'IDEP et l'IM, mais n'ayant pas la liste exacte des adhérents à l'AFEP, nous ne pouvons pas en dire plus ici.

Les multinationales sont également présentes au sein des grandes fédérations patronales.

Areva (IDEP, IM et AFEP), PSA (IDEP et AFEP) ou Renault (AFEP) sont représentés dans les organes exécutifs de l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie.

AXA et BNP Paribas (IDEP, IM et AFEP), Groupama et CNP Assurances (IM et IDEP) ont un siège au bureau de la Fédération Française des Assurances.

La Société Générale et BNP Paribas (IDEP, IM et AFEP) ou le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel (IDEP) siègent au conseil exécutif de la Fédération Bancaire Française.

Les grandes entreprises se trouvent donc à tous les niveaux du patronat organisé. En particulier, et statutairement, elles sont là où sont prises les décisions qui engagent l'ensemble des employeurs. Les mouvements de multinationales participent ainsi des organisations qui structurent le patronat et le monde des affaires.

### *Avoir des responsables à l'image des adhérents, l'enjeu des mouvements mixtes*

La sélection des responsables opérée par ETHIC, C+ et EP renvoie en partie aux deux modèles décrits précédemment. Situés à Paris, ces mouvements comportent peu de postes à responsabilité. Comme ils ne sont pas structurés par une séparation entre instances décisionnaires et commissions de travail, il est possible d'y réaliser une trajectoire d'engagement, de moindre ampleur certes que dans le cas des mouvements de PME. Leur pérennité financière est assurée par les cotisations importantes des grandes entreprises et leur légitimité à se revendiquer représentatifs du patronat provient de l'adhésion des PME et ETI. Afin de bien souligner, vis-à-vis des adhérents et de l'extérieur, qu'ils représentent toutes les fractions du patronat, les responsables de ces mouvements veillent à ce que leurs instances dirigeantes comportent tout type de dirigeants. La sélection des responsables par les sortants repose alors sur la cooptation de dirigeants qui ont prouvé qu'ils pouvaient s'engager pour le mouvement, dans le cadre d'un respect des équilibres de représentation des différents types de dirigeants.

Le bureau national d'ETHIC compte six membres : trois dirigent des PME – dont la présidente Mme de Menthon – un dirige une ETI – CA Traiteur et Salaisons – un autre est expert-comptable et enfin, le dernier préside un groupe de réflexion défendant la liberté d'entreprise.

Le président d'EP, Denis Terrien, vient d'une grande entreprise – groupe Trois Suisses – tout comme ses prédécesseurs, issus de Accor, Procter et Gamble et Pepsico. Total siège au comité exécutif. L'un des deux vice-présidents actuels, Dominique Louis, dirige Assystem, un grand groupe peu connu, tandis que l'autre, Michel Hervé, dirige le Groupe Hervé, une ETI. D'autres responsables – un tiers – sont à la tête de PME.

Enfin, le comité directeur de C+ comprend trois dirigeants de grandes entreprises et quinze dirigeants de PME et ETI de tailles très diverses. Globalement, ces entreprises sont peu connues du grand public, comme dans le cas d'ETHIC.

Nous manquons de données pour évoquer les formes d'engagement dans d'autres organisations patronales des dirigeants de PME et d'ETI qui adhèrent aux mouvements mixtes. Il faudrait notamment étudier si elles se rapprochent ou non de ce que l'on observe pour les adhérents des mouvements de PME.



Dans tous les cas, dans la mesure où les mouvements mixtes fonctionnent grâce à l'engagement de leurs adhérents – et non une participation statutaire aux activités, comme dans les mouvements de multinationales – ils apparaissent comme des entreprises de mobilisation patronale, comme les mouvements de PME mais avec une intensité moindre.

Les dirigeants de PME activement investis dans des mouvements de sociabilité et de réflexion pénètrent par ce biais le monde patronal. A l'opposé, pour les dirigeants de multinationales, il s'agit là de participer à la structuration du patronat et du monde des affaires.

### **Conclusion**

Les adhérents des mouvements patronaux de sociabilité et de réflexion viennent y échanger et y travailler entre pairs autour de sujets qu'ils construisent comme relevant à la fois de leur intérêt personnel et de l'intérêt plus général du patronat voire de la société. Leurs propriétés sociales conditionnent les ressources, les intérêts et les pratiques qu'ils investissent dans ces actions collectives. Elles distinguent trois types de mouvements : les mouvements de PME, les mouvements de multinationales et les mouvements mixtes.

Rassemblant des entrepreneurs qui cherchent à mieux habiter leur rôle de patrons, les mouvements de PME leur proposent des répertoires d'action tournés vers eux, qui exigent en retour un niveau de participation relativement élevé. Ces actions collectives sont organisées par l'engagement intensif de quelques uns, souvent investis dans d'autres actions collectives patronales, notamment syndicales et consulaires. Les mouvements de PME s'apparentent ainsi à des producteurs de patrons. A l'opposé, les mouvements de multinationales ont des adhérents qui s'intéressent avant tout à l'environnement macro-social des entreprises : leur répertoire d'action est tourné vers l'extérieur et le niveau de participation qu'ils exigent de leurs adhérents est limité. C'est du fait de leur statut social de « grands patrons » que les grands patrons dirigent ces mouvements, de même qu'ils contrôlent d'autres actions collectives patronales de premier plan. Ces mouvements de multinationales participent pleinement de la structuration du patronat et de la production de la cause patronale. Entre ces deux pôles, les mouvements mixtes sont investis par des entreprises qui vont de la PME à la grande firme et développent des répertoires d'action, des formes d'engagement et des processus de sélection des responsables qui ressortissent à la fois de ceux des mouvements de PME et de ceux des mouvements de multinationales. Actions collectives parrainées par quelques grandes entreprises soucieuses d'affirmer leur attachement au progrès économique et social, elles produisent en tout cas certains entrepreneurs de la cause patronale.

Paradoxalement, la notion d'engagement rend difficilement compte des formes d'investissement des hauts dirigeants spécialisés dans la défense de la parole patronale hors du milieu patronal. L'engagement patronal est plutôt à chercher du côté des dirigeants qui s'engagent au début pour eux-mêmes, afin d'intégrer le monde patronal, et qui finissent parfois, avec le temps, par se faire entrepreneurs de patronat.

### **Bibliographie**

Andrieu C., 2002, *Pour l'amour de la République. Le Club Jean Moulin : 1958-1970*, Paris : Fayard.

Bunel J., 2007, Représentation patronale et représentativité des organisations patronales, *Travail et Emploi*, n°70, p. 3-19.

Bauer M. et Bertin-Mourot B., 1987, *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris : Le Seuil.

- Bauer M. et Bertin-Mourot B., 1997, *Radiographie des grands patrons français : les conditions d'accès au pouvoir, 1985-1994*, Paris : l'Harmattan.
- Belorgey N., Chateigner F., Hauchecorne M. et Pénissat E., 2011, « Théories en milieu militant. Introduction », *Sociétés contemporaines*, n° 81.
- Blondiaux L., 1988, « Les clubs : sociétés de pensée, agencements de réseaux ou instance de sociabilité politique ? », *Politix*, n° 2.
- Bourdieu P., 1976, « Les clubs », *ARSS*, n° 2-5.
- Bourdieu P. et Saint-Martin M., 1977, Le patronat, *ARSS*, n° 20-21, pp. 3-82.
- Carpentier-Tanguy X., 2006, « Influences et innovations politiques : les think tanks (perspective historique) », *Etudes Européennes*, n° 9.
- Ciccotelli M., 2008, *Ressorts et dynamiques de l'action collective patronale : l'exemple de l'engagement dans la section parisienne du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)*, mémoire de M1 (dir. M. Offerlé).
- Ciccotelli M., 2009, *Contribution à l'étude des entrepreneurs de patronat : trente ans d'engagement au bureau national du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)*, mémoire de M2 (dir. M. Offerlé).
- Daumas J.C. (dir.), 2010, *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris : Flammarion.
- Dufour C., 2001, Représentations patronales : des organisations à responsabilité limitée, *Chronique internationale de l'IRES*, n° 72, p.5-22.
- Denham A., Garnett M. et Stone D., 1998, *Think tanks across nations : a comparative approach*, Manchester : Manchester University Press.
- Dudouet F.X. et Grémont E., 2010, *Les grands patrons en France. Du capitalisme d'Etat à la financiarisation*, Paris : Lignes de Repères.
- Gaxie D., 2005, Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective, *Revue suisse de science politique*, vol. 11, pp. 157-188.
- Georgy C., 2009, « Ne vous amassez pas de trésors sur la terre mais des trésors dans le ciel ». *L'engagement patronal chrétien à travers l'exemple des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens de Paris*, mémoire de M1 (dir. M. Offerlé).
- Georgy C., 2010, « Contribution à l'étude du patronat français : enquête auprès de ces entrepreneurs qui cherchent à se rendre « agréables à Dieu » au sein du mouvement des EDC », mémoire de M2 (dir. J. Fretel).
- Kolboom I., 1984, Patrons et patronat. Histoire sociale du concept de patronat en France aux 19ème et 20ème siècles, *Mots*, vol. 9, pp. 89-112.
- Kriesi H., 1993, Sviluppo organizzativo dei nuovi movimenti sociali e contesto politico, *Rivista italiana di scienza politica*, vol. 23, pp. 67-117.

- Laurent M., 2011, *Les structures non partisans dans le champ politique*, thèse de doctorat de science politique, Université Paris 2-Assas.
- Medvetz T., 2009, « Les think tanks aux États-Unis. L'émergence d'un sous-espace de production des savoirs », *ARSS*, n° 176-177.
- Neveu E., 2008 [2005] *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris : La Découverte.
- Offerlé M., 1998, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris : Montchestien.
- Offerlé M., 2009, *Sociologie des organisations patronales*, Paris : La Découverte.
- Offerlé M. (dir.), 2011, « L'espace patronal français : Acteurs, organisations, territoires », rapport DARES.
- Olson M., 1978 [1965], *La logique de l'action collective*, Paris : PUF.
- Papazian P., 2007, « Think tanks...à la française ! Évolution et moyens des groupes de réflexion », in *Rapport Anteios*, Paris, PUF.
- Rich A., 1994, *Think tanks, public policy and the politics of expertise*, New York : Cambridge University Press
- Tabbagh E., 2009, « *L'Institut Montaigne. Contribution à une sociologie des think tanks* », mémoire de M2 (dir. M. Offerlé).
- Woll C., 2006, La réforme du MEDEF : chronique des difficultés de l'action collective patronale, *RFSP*, vol. 56, n° 2, pp. 255-279.