

## DÉBATS

# Entre parti et syndicat patronal, que veut le Medef ?

Alors qu'une partie des partenaires sociaux (CFDT, CGC et CFTC) et le patronat sont parvenus à s'entendre, mercredi 5 mars, sur un texte fixant les contreparties à apporter aux baisses de charges promises par François Hollande le 14 janvier, lors de l'annonce de son pacte de responsabilité, retour sur la stratégie politique et économique du Mouvement des entreprises de France (Medef).

## Améliorer la compétitivité des entreprises

**Pierre Gattaz**

*Président du Medef*

Lorsque j'ai lancé « 1 million d'emplois », symbolisé par un pin's jaune et bleu, j'ai d'abord craint l'incompréhension de mes pairs, chefs d'entreprise et entrepreneurs. J'avais tort. Les 120 Medef territoriaux, les 80 fédérations adhérentes et plus d'une douzaine d'organisations partenaires représentant près de 800 000 entreprises ont accepté, en moins de 48 heures, de contresigner le courrier portant cette ambition. Car les entrepreneurs de terrain, n'en déplaise à certains, n'ont qu'une obsession : développer leurs entreprises et pouvoir embaucher, si possible dans leurs territoires. Mais, on ne le redira jamais assez, ils sont, en France, cadenasés par des règles complexes et parfois absurdes, matraqués par une fiscalité délirante, inquiétés par les postures politiciennes qui se traduisent généralement par toujours plus de textes et de contraintes.

Aujourd'hui, d'aucuns s'amuse à ironiser sur cette ambition, voire la qualifient de « piège » dans le cadre du pacte de responsabilité. Je l'assume pourtant pleinement. Pourquoi ? D'abord parce que l'ambition de créer 1 million d'emplois en cinq ans dans notre pays consiste à ramener le taux de chômage de 11 % à 9 %. Critiquer une ambition aussi simple, aussi évidente et aussi nécessaire pour notre pays, c'est en réalité assumer clairement un chômage de masse important. C'est renoncer aux réformes. C'est protéger ce que l'on a encore, sans regarder ce que l'on peut avoir. C'est gérer la décroissance au lieu de conquérir la croissance. Ainsi, la question ne devrait pas être « Est-ce qu'on peut le faire ? », mais bien « Comment peut-on le faire ? Et le faire vite ? ».

Ensuite, parce que cette ambition va au-delà du pacte de responsabilité proposé par le président de la République. C'est d'ailleurs une ambition formulée dans un courrier dès octobre 2013. Soit plus de deux mois avant l'annonce de ce pacte. Oui, la baisse du coût du travail, l'allègement de la fiscalité des entreprises et la simplification de l'environnement réglementaire qui sont prévus dans le pacte sont des conditions nécessaires pour espérer créer de l'emploi. Non, elles ne seront pas suffisantes comme je l'ai toujours dit.

Il existe d'autres verrous très puissants qu'il va falloir enfin accepter de réexaminer, sans dogmatisme, pour les faire sauter : certains sont connus et généraux (les seuils qui déclenchent des dizaines d'obligations supplémentaires pour les entreprises lorsque l'on passe de 9 à 10 salariés ou de 49 à 50) ; d'autres sont spécifiques à des filières (le travail de nuit ou le dimanche dans le commerce et le tourisme, par exemple). Le Medef travaille actuellement à éclairer ces verrous et à les expliquer. Nous comptons en discuter avec nos partenaires dès que possible.

Enfin, parce que je pense qu'il nous faut maintenant mettre l'emploi au centre de nos préoccupations. Notamment celles des politiques publiques. Et marquer avec force un objectif commun qui soit certes ambitieux mais réaliste. Certains veulent faire croire que c'était déjà le cas, que tous les gouvernements, depuis trente ans, ont eu pour ambition de lutter contre le chômage. C'est faux. Aucun n'a voulu développer une véritable politique en faveur de la création d'emplois.

L'emploi, c'est l'entreprise qui le crée. Avoir une politique en faveur de l'emploi, c'est avoir une politique en faveur de la compétitivité et de la croissance des entreprises. Que les politiques cessent de rajouter des

règles et des contraintes à tout bout de champ avec une accumulation de petites mesures dont chacune peut se comprendre, mais dont l'accumulation ne fait que désespérer les entrepreneurs. Qu'on arrête ce débat absurde de « cadeaux aux entreprises » qui justifieraient des « contreparties », dont on peine à définir les contours. J'ai salué en son temps le pacte de responsabilité, car il doit montrer, selon moi, un véritable changement d'orientation des politiques publiques. Celui de passer d'un système de contrôles-contraintes-sanctions à un système de motivation-simplification-reconnaissance.

Le projet « 1 million d'emplois » lancé par le Medef participe de cette nouvelle dynamique. Il fixe un cap. A nous, collectivement, de décliner les conditions et les moyens puis, enfin, de passer rapidement à l'exécution, et de le gérer comme un projet d'entreprise avec, le cas échéant, un comité de suivi qui anime et coordonne les actions. Oui, cette ambition, j'y crois et je la porte résolument. Car rien ne condamne notre pays à vivre durablement avec plus de 10 % de chômage. Rien ne le condamne à continuer à s'enfoncer dans la crise et le doute. Rien ne le condamne à tomber alors que nos partenaires européens repartent de l'avant !

Mais il faut désormais dire les choses avec sincérité et engager rapidement les réformes indispensables. Je vais continuer à m'y employer avec la plus grande énergie dans les semaines qui viennent, même si cela dérange. ■

**J'ai salué en son temps le pacte de responsabilité car il doit montrer, selon moi, un véritable changement d'orientation des politiques publiques**

¶

Pierre Gattaz, né en 1959, a travaillé chez Dassault. En 1994, il reprend l'entreprise d'électronique Radiall fondée par sa famille en 1952. Il est président du Medef depuis 2013.

## Un véritable organe politique La mise à l'épreuve identitaire

Michel Offerlé

Professeur à l'École normale  
supérieure

Comme tout personnage public testé pendant quelques mois, Pierre Gattaz est désormais soumis à une mise à l'épreuve identitaire. Journalistes, hommes politiques, grands patrons ou anonymes observateurs du monde patronal tentent de figer les traits de celui qui, comme ses prédécesseurs, est la voix du patronat ou, pour reprendre une formule aussi générale que fautive, le « patron des patrons ».

Il n'est pourtant pas le patron des patrons. Il en est la voix la plus sonore, parce que considérée comme représentative. Il n'a pas la possibilité d'engager (sauf dans le domaine social) l'ensemble des chefs d'entreprise.

L'épinglette « 1 million d'emplois » ne saurait l'attester. Les adjectifs et métaphores se conjuguent à la volée pour styliser celui qui a prétendu tenir une conférence de presse en marge du voyage présidentiel aux Etats-Unis au mois de février et qui a dû se contenter de faire des déclarations jugées inadaptées, voire déplacées ou scandaleuses devant des journalistes politiques, alors même que ses contacts habituels sont d'habitude des journalistes économiques et sociaux.

De sa trajectoire passée et de ses traits psychologiques, auxquels lui-même se réfère et qui sont travaillés par des conseils en communication rentrés depuis peu dans sa vie quotidienne, on est passé de la modestie (« *C'est un oiseau butor* »), de l'honnêteté (« *Je crois ce qu'on me dit* »), de la franchise, de l'accessibilité (« *Je veux un Medef bottom-up* » [partant de la base]), de l'homme de conviction sans rouerie (« *Il parle avec ses tripes* », « *Un type bien, sain, ouvert et convaincu* »), au portrait, pouvant se cristalliser, d'un maladroit, gaffeur peu contrôlé et peu au fait de la complexité du champ politique ; une sorte de cousin de province, certes homme de terrain – censé bien représenter sa base entrepreneuriale – (« *C'est un chien truffier* »), mais un peu perdu dans ce monde, voire manquant « *d'allure* » dans son smoking.

On le compare à lui-même (a-t-il changé et pris la mesure du rôle présidentiel ?). On tente de déceler des similitudes avec le trajet heurté de son père, Yvon (surnommé par ses adversaires le « petit Savoyard »), dans la décennie Mitterrand. On y voit un reflet de son faux homologue François Hollande (flou mais très politique). On le confronte à la lignée de ses prédécesseurs, de Gattaz père à Laurence Parisot. Tout président du CNPF-Medef [*Conseil national du patronat français créé en 1945 et devenu Mouvement des entreprises de France en 1998*] a un style particulier et une marge de manœuvre pour élargir ou rétrécir l'agenda de la confédération patronale ; il est tenu aussi par la définition d'un rôle institutionnel qui peut se résumer en deux propositions.

Il dirige une confédération – un ensemble de fédérations (et accessoirement d'unions territoriales qui ont un poids bien inférieur) – qui ont un intérêt commun (défendre l'économie capitaliste de marché à la française) et des intérêts contradictoires tenant à l'écosystème de leur secteur (taille des entreprises, types de marchés, poids et caractéristiques de la main-d'œuvre...). Le Medef (le siège parisien), qui dispose d'un budget équivalent à 3 %-4 % de l'ensemble de ses composantes, est tenu par le « qui paye décide des grandes fédérations » et par le jeu des coalitions qui ont abouti à l'élection du président en exercice.

La loi sur la taxe professionnelle (2009) ou l'accord et la loi sur la formation professionnelle (2014), les débats actuels sur le pacte de responsabilité ou sur le compte pénibilité reflètent, dans des débats très techniques sur les mesures à prendre, la diversité et les contradictions d'un patronat qui n'est unifié que par le statut de porte-parole unique que l'on prête au président du Medef. La coalition « gattazienne » a été présentée comme un retour au collec-

tif et à la collégialité, après la tentative de prise d'autonomie politique de la présidence Parisot, fertile en crises internes. Le poids de l'AFEP (Association française des entreprises privées) n'a sans doute pas été négligeable dans la cooptation de Pierre Gattaz au printemps 2013.

De manière contradictoire, le président du Medef se doit de tenter d'incarner les

entreprises de terrain, considérées comme harcelées par l'Etat et par les institutions financières figurant désormais parmi les plus gros contributeurs de la confédération. Un président doit ressembler à cette base improbable (« les patrons ») dont beaucoup soit ne savent pas qu'ils sont indirectement adhérents au Medef par le biais de leur syndicat, soit ne se considèrent pas représentés par ce « parti des gros » qu'est le Medef. Une humeur protestataire incite des chefs d'entreprise de province à recourir depuis quelques mois aux manifestations de rue ou à entendre sélectivement le programme du Front national.

Institutionnellement, le président du Medef doit aussi écouter ses permanents, accoutumés aux transactions avec l'Etat, et prendre en compte ses principaux « actionnaires », les fédérations, et ses associés rivaux. Il doit visiter ceux qui lui ressemblent, fréquenter les cercles fermés de l'Opéra de Paris, et ne pas être ni trop proche ni trop éloigné d'un président de la République qui développe depuis plusieurs décennies une empathie croissante pour un socialisme de l'offre, quand des grands dirigeants misent sur un compromis historique social libéral.

Le journaliste des *Echos* Dominique Seux citait le propos d'un grand patron au sujet de Pierre Gattaz : « *Il sent l'huile, l'usine.* » Le président du Medef revendique cet attribut et se montre fier du connecteur coaxial qu'il porte sur lui.

Propos laudateur : voilà un chef d'entreprise qui ressemble à un patron de « base », pas à un de ces managers vilipendés du CAC 40. Propos condescendant aussi envers celui qui focalise sur lui les orages médiatiques, guignolesques et manifestants. Car si les grands patrons sont peu présents, dans le quotidien du Medef, ils peuvent agir de manière autonome, par le canal des grandes fédérations et par celui de l'AFEP ; et ils se réservent une forme de délégation retenue et un droit d'évocation sur les affaires confédérales. Le président du Medef est toujours dans le trop ou le trop peu. Soit il occupe le terrain et ne peut que rencontrer des oppositions internes, soit il gère un consensus mou et réactualise la vieille question, finalement, « A quoi sert le Medef? ».

Au-delà des erreurs de communication

et des sautes et ajustements de stratégie (« Medef de combat » ou « de combat pour l'emploi ») qui lui sont reprochés, l'actuel « patron des patrons » joue un rôle déjà codifié et paradoxal. Il le joue dans la mise en scène de sa propre trajectoire de chef d'entreprise patrimoniale et de représentant patronal qui connaissait bien le Medef avant d'entrer en fonctions ; mais qui ne savait pas encore tout ce que Medef voulait dire.

Le Medef n'est pas seulement la somme des entreprises qu'il dit représenter, c'est tout simplement une organisation politique. ■



Michel Offerlé est notamment l'auteur de « *Sociologie des organisations patronales* » (La Découverte, 2009) et de *Les Patrons des patrons. Histoire du Medef* (Odile Jacob 2013).

**Le président du Medef est toujours dans le trop ou le trop peu. Soit il occupe le terrain et ne peut que rencontrer des oppositions internes, soit il gère un consensus mou**