

# L'AFFILIATION DES ENTREPRISES AUX ORGANISATIONS PATRONALES EN FRANCE

**En 2011, 44 % des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole, employant 56 % des salariés, signalent l'affiliation de leur entreprise à une organisation d'employeurs. 34 % des établissements adhèrent de manière indirecte, via d'autres organisations ou regroupements, à une des quatre principales confédérations patronales nationales que sont le Medef, la CGPME, l'UPA et l'UNAPL.**

**Si 30 % des établissements adhèrent à une seule organisation d'employeurs, 14 % adhèrent à au moins deux organisations différentes.**

**Le taux d'affiliation varie selon le secteur d'activité: de 50 % pour les établissements de l'industrie, de la construction et des transports à 43 % pour ceux des services et 36 % des établissements du commerce (hors transports).**

**Dans 36 % des établissements affiliés, au moins un membre de la direction exerce une ou plusieurs responsabilités dans une structure extérieure à l'entreprise (organisations patronales, chambres de commerce et d'industrie ou chambres des métiers et de l'artisanat, conseils d'administration d'autres entreprises, institutions paritaires ou tripartites). L'adhésion à une organisation d'employeurs va de pair avec l'exercice d'un mandat patronal à l'extérieur de l'entreprise.**

**Qu'ils soient ou non affiliés à des organisations d'employeurs, ou qu'ils soient investis dans des mandats ou des responsabilités au sein de ces mêmes organisations, dans près des trois quarts des établissements, les représentants des directions interrogés considèrent qu'elles sont peu représentatives.**

ENQUÊTE REPONSE 2011

En 2011, 44 % des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole, déclarent que leur entreprise est affiliée à au moins une organisation d'employeurs (OE). Ces établissements emploient 56 % des salariés. Ces résultats sont issus de l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) 2011 qui permet d'étudier l'affiliation des entreprises à des organisations d'employeurs ainsi que l'engagement de leurs directions dans des structures extérieures à leurs établissements (encadré 1).

**Un tiers des établissements signalent une adhésion à une des quatre principales organisations patronales nationales**

34 % des établissements appartiennent à une entreprise qui adhère, directement ou indirectement, à au moins l'une des quatre principales organisations représentatives au niveau national interprofessionnel (Medef, CGPME, UPA), ou multiprofessionnelle (UNAPL). Une entreprise n'adhère pas directement au Medef, à la CGPME, à l'UPA, à l'UNAPL au niveau national. Ces dernières sont des confédérations ou des unions patronales qui regroupent des fédérations, des confédérations, des unions, des syndicats d'employeurs, des structures territoriales, organisés sur le plan professionnel auxquels adhèrent des entreprises (1) (encadré 1).

(1) Dans 20 % des établissements, les représentants de la direction interrogés citent explicitement ces organisations et, dans 14 % des établissements, d'autres organisations qui leur sont affiliées. La nature « explicite ou implicite » de la déclaration de l'affiliation à une des confédérations patronales citées renvoie au mode d'interrogation (encadré 1).

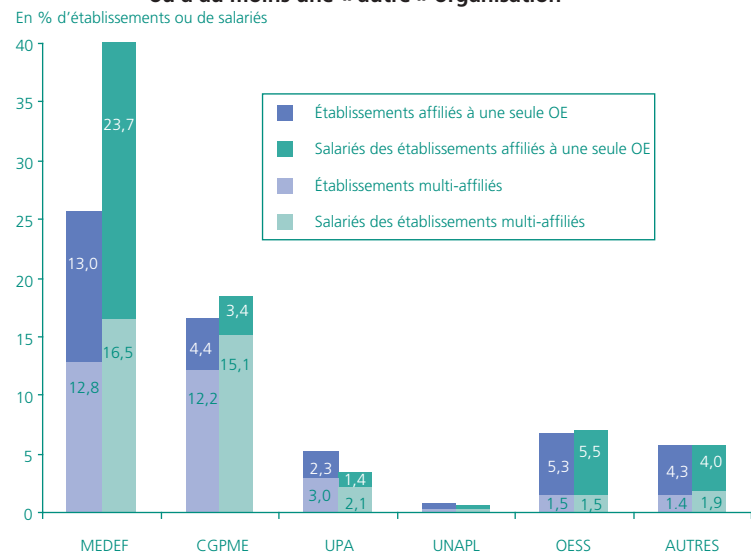
25,8 % des établissements de 11 salariés ou plus, qui représentent 40,2 % des salariés, adhèrent (2) au Medef et 16,6 % à la CGPME (graphique 1). L'UPA (5,3 %) et l'UNAPL (1 %) sont peu citées. La première représentant le secteur artisanal et la seconde les professions libérales, elles sont davantage implantées dans des entreprises de très petite taille dont une part importante est exclue du champ de l'enquête.

6,8 % des établissements adhèrent à au moins un des trois principaux regroupements d'employeurs de l'économie sociale et solidaire (OESS) (3) et 5,7 % à d'autres organisations patronales liées ni à ces dernières ni aux quatre principales organisations représentatives (encadré 1).

Ces taux d'affiliations ne renvoient toutefois pas toujours à des préférences ou à des choix des chefs d'entreprise. À la différence des salariés qui, de fait, n'adhèrent qu'à un seul syndicat, une entreprise peut adhérer à plusieurs organisations d'employeurs, qui elles-mêmes peuvent cotiser à plusieurs fédérations, confédérations ou unions patronales concurrentes entre elles et ce sans que les chefs d'entreprise adhérents de premier niveau en soient informés. Ainsi, l'affiliation indirecte à telle ou telle confédération peut être méconnue des répondants du fait notamment de la complexité des liens entre les différentes structures patronales et de l'investissement très variable des fédérations professionnelles dans les confédérations ou unions interprofessionnelles nationales auxquelles elles sont affiliées. Les diverses fonctions et la multiplicité des objectifs que ces organisations se donnent, les types d'activités qu'elles développent, les changements d'affiliation opérés par les différentes organisations patronales, ainsi que les multi-adhésions expliquent en partie la faible visibilité des liens entre certains syndicats professionnels et des organisations interprofessionnelles [1], [2].

Selon les déclarations des représentants des directions, 30 % des établissements appartiennent à des entreprises affiliées à un seul des quatre regroupements patronaux interprofessionnels (ou multiprofessionnels) représentatifs au niveau national (encadré 2), à une des trois principales OESS ou à une autre organisation patronale, et environ 14 % font partie d'entreprises affiliées à au moins deux organisations, principalement au Medef et à la CGPME (11 %), (tableau 1).

Graphique 1 • Part des établissements signalant l'affiliation de leur entreprise à au moins un des principaux regroupements d'organisations d'employeurs ou à au moins une « autre » organisation



Lecture : 13 % des établissements signalent que leur entreprise adhère uniquement au Medef et 12,8 % adhèrent au Medef et à au moins une autre organisation. Ces établissements emploient respectivement 23,7 % et 16,5 % des salariés du champ de l'enquête REPONSE.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.



Source : Dares, enquêtes REPONSE 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

(2) Bien qu'il s'agisse de l'adhésion de leur entreprise, nous utilisons indifféremment les expressions « établissements d'entreprises adhérentes ou affiliées » ou « établissements adhérents ou affiliés » pour plus de fluidité.

(3) L'acronyme OESS recouvre trois regroupements d'organisations d'employeurs de l'économie sociale et solidaire : l'USGERES, devenue UDES en juin 2013, l'UNIFED, et le CEGES. Cette dernière organisation a comme objectif de fédérer les OESS dont notamment l'USGERES et l'UNIFED, mais, depuis 2010, elle autorise aussi l'adhésion directe d'entreprises. Bien que regroupant des organisations patronales de différents secteurs d'activité, l'UDES n'a pas obtenu à ce jour de reconnaissance administrative de représentativité au niveau national et interprofessionnel [1], [2] (encadré 2).

(4) Ces résultats confirment les analyses des recherches sur les organisations patronales réalisées à partir d'enquêtes qualitatives [1], [2].



Source : Dares, enquêtes REPONSE 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

La moitié des établissements qui cotisent à des organisations membres du Medef ne sont liés qu'à cette organisation. Il n'en va pas de même pour la CGPME : près des trois quarts des établissements qui signalent une adhésion à la CGPME, sont aussi affiliés à au moins une autre organisation, notamment via des fédérations patronales qui adhèrent à plusieurs confédérations (4).

Enfin, les établissements qui déclarent l'affiliation à une des trois principales OESS, ou à d'autres organisations n'évoquent qu'une seule adhésion dans la très grande majorité des cas (graphique 1).

Tableau 1 • Établissements de 11 salariés ou plus déclarant l'affiliation de leurs entreprises à une OE selon l'organisation

En % d'établissements	
<b>Adhésion à une seule organisation d'employeurs ...</b>	<b>29,9</b>
Dont : Medef .....	13,0
CGPME .....	4,4
UPA .....	2,3
UNAPL .....	0,6
OESS .....	5,3
autres .....	4,3
<b>Adhésion au moins deux organisations d'employeurs</b>	<b>14,2</b>
Dont : Medef + CGPME au moins .....	11,2
<b>Total affiliés .....</b>	<b>44,1</b>
<b>Total non affiliés .....</b>	<b>55,9</b>

Lecture : 30 % des établissements signalent que leur entreprise adhère à une seule OE et, pour 13 % des établissements, il s'agit du Medef ; d'après 14 % des établissements, leur entreprise adhère à plus d'une OE ; 11 % des établissements déclarent que leur entreprise adhère au moins au Medef et à la CGPME.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.

## L'ENQUÊTE RELATIONS PROFESSIONNELLES ET NÉGOCIATIONS D'ENTREPRISE (REPONSE 2010-2011)

L'enquête REPONSE de 2010-2011 a fourni pour la quatrième fois depuis 1993 une photographie de la situation sociale des entreprises en France. Réalisée dans 4023 établissements du secteur marchand non agricole, de 11 salariés ou plus (20 salariés dans les éditions antérieures), l'enquête met en perspective les points de vue des acteurs en interrogeant à la fois un représentant de la direction, un représentant du personnel (lorsqu'il y en a un) et un échantillon de salariés. Le questionnaire porte sur la présence et la nature des instances de représentation du personnel, les politiques salariales et de gestion du personnel, la tenue de négociations et la conclusion d'un accord collectif, l'existence de conflits collectifs et la perception du climat social.

### Caractériser, plutôt que mesurer, l'affiliation des entreprises à des organisations d'employeurs

L'enquête REPONSE permet aussi d'étudier l'affiliation des entreprises aux organisations patronales (syndicats ou associations patronales, confédérations interprofessionnelles, fédérations professionnelles nationales ou territoriales) d'une part, les modalités et le degré de participation des directions des établissements à ces mêmes structures patronales et à d'autres instances extérieures à l'entreprise d'autre part, selon les profils socio-économiques des établissements et de leurs entreprises (taille des établissements et des entreprises, branche conventionnelle, structure et statut de l'entreprise, principale origine du capital, présence de syndicats et de négociations...).

L'objectif de l'étude n'est pas d'estimer le nombre total d'adhérents des organisations patronales en France. En effet, le secteur agricole ainsi que les établissements de moins de 11 salariés tous secteurs confondus, ne font pas partie du champ de l'enquête. Des organisations patronales telles que la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA) et la Confédération paysanne ne font donc pas partie de l'étude. L'UPA et l'UNAPL bien que présentes sur le champ de l'enquête, sont particulièrement sous représentées puisque nombre de leurs adhérents sont des entreprises de moins de 11 salariés.

### Les données disponibles et les indicateurs utilisés

Dans l'enquête REPONSE, la question posée aux établissements sur l'affiliation de leurs entreprises aux organisations patronales, ainsi que celles concernant l'engagement des représentants des directions dans des structures extérieures à l'entreprise, ont été modifiées par rapport aux éditions précédentes.

D'une part, les différentes organisations patronales auxquelles adhèrent les entreprises des établissements interrogés sont pour la première fois identifiées. D'autre part, plutôt que l'intensité de l'engagement des représentants des directions dans différentes structures extérieures à l'entreprise, c'est la prise de responsabilités, notamment par un mandat au sein de ces mêmes structures, qui est désormais étudiée.

Trois questions permettent d'appréhender le phénomène d'affiliation à une organisation patronale.

Une **première question fermée** propose le choix entre cinq regroupements nationaux interprofessionnels ou multiprofessionnels d'organisations patronales auxquels les entreprises peuvent être « directement ou indirectement » affiliées : Mouvement des entreprises de France (Medef), Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), Union professionnelle artisanale (UPA), Union nationale des professions libérales (UNAPL) et Union de syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale (USGERES). Les réponses peuvent être multiples.

Une **deuxième question fermée** permet de signaler si l'entreprise adhère à « d'autres » organisations que les cinq proposées et, en cas de réponse positive, trois possibilités de réponses en clair sont prévues dans une **question ouverte**.

1 650 réponses à cette troisième question ont fait l'objet d'un codage consistant à identifier chaque organisation d'employeurs et à établir un éventuel lien direct ou indirect avec l'une des cinq organisations nationales interprofessionnelles proposées dans la question fermée. Les organisations non affiliées à ces cinq organisations patronales ont été regroupées dans la catégorie des organisations d'employeurs « autres » (notamment l'Organisation des TPE et PME du transport routier (OTRE), le Syndicat national de l'édition (SNE), la Fédération autonome générale de l'industrie hôtelière touristique (FAGIHT)), à l'exception de Unir et fédérer (UNIFED) et du Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale (CEGES) regroupées avec l'USGERES dans la catégorie des principales organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS). Des éventuelles organisations de l'économie sociale et solidaires non affiliées à un de ces trois regroupements font donc partie des « autres OE ».

Enfin, les établissements des entreprises « multi-affiliées » sont ceux qui déclarent explicitement adhérer à au moins deux organisations différentes parmi les quatre organisations représentatives au niveau national interprofessionnel (Medef, CGPME, UPA), à l'UNAPL, à une des trois principales OESS ou à une « autre » OE. Dans la présente étude sont également considérées comme multi-affiliées les entreprises qui adhèrent à une seule structure, elle-même affiliée à au moins deux regroupements d'organisations d'employeurs distincts (par exemple l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) adhère au Medef et à la CGPME).

### Clubs, associations, cercles de réflexion de DRH ou entrepreneurs

Une question portant sur l'adhésion du représentant de direction répondant à l'enquête (ou d'un autre membre de la direction de son établissement) « à un club, une association, un cercle de réflexion de DRH ou entrepreneurs » permet d'élargir l'étude de l'espace de représentation patronale à des espaces de sociabilité plus diversifiés et éventuellement moins structurés.

Une première question fermée, à laquelle dans 14 % des établissements les représentants de direction répondent positivement, est suivie d'une question ouverte. 787 réponses en clair ont été analysées et codées.

Dans 10 % des cas, la réponse en clair porte effectivement sur des clubs, des associations ou des cercles de réflexion de DRH ou entrepreneurs ; dans 3 % des cas, les représentants de direction citent des syndicats patronaux ou des chambres de commerce et d'industrie ; enfin, dans un peu plus d'1 % des établissements, les RD signalent soit l'« adhésion » à des associations d'entreprises sur une base territoriale, soit la fréquentation d'écoles, séminaires universitaires ou centres de formation spécialisés selon le secteur. L'espace de représentation et de socialisation du patronat est multiforme [1]. Si ses contours sont flous, le centre de cet espace est occupé par les syndicats patronaux, fédérations de branche, organisations territoriales ou confédérations interprofessionnelles nationales. Mais de nombreuses autres structures des plus institutionnalisées comme les CCI, aux plus informelles comme certains clubs ou cercles de réflexion d'entrepreneurs, participent à la structuration de cet espace de représentation des employeurs. Ils contribuent à dessiner les contours d'un groupe social tout en soulignant par leur diversité la forte hétérogénéité qui le caractérise [5], [6].

## L'adhésion à une organisation d'employeurs est plus fréquente au-delà de 50 salariés

Dans 40 % des établissements appartenant à des entreprises de moins de 50 salariés, les représentants des directions déclarent que celles-ci adhèrent à une OE. 50 % des établissements des entreprises de 50 salariés ou plus sont dans ce cas. Outre la taille, l'ancienneté de l'établissement semble également favoriser l'adhésion patronale : le taux d'affiliation des entreprises à des OE est d'autant plus élevé que leurs établissements sont anciens. C'est également le cas lorsqu'elles font partie d'un groupe (@tableau 1).

Le taux d'adhésion à des OE varie aussi selon le secteur d'activité. La moitié des établissements de 11 salariés ou plus du secteur industriel, de la construction ou des transports déclarent l'affiliation de leur entreprise à au moins une OE, contre 36 % des établissements du commerce (hors transports) et 43 % de ceux des services. Dans ce dernier cas, on note cependant des exceptions

dans le secteur des « activités financières et d'assurances » ainsi que dans le secteur « éducation, santé, social » où le taux d'affiliation est relativement important : respectivement 56 % et 50 % des établissements de ces deux secteurs sont affiliés à au moins une OE en partie via des organisations multi-affiliées. Plus de la moitié des établissements dotés d'un service des ressources humaines ou d'organisations syndicales signalent que leur entreprise est affiliée à une organisation d'employeurs (@tableau 1).

Une analyse « toutes choses égales par ailleurs » (5) corrobore ces observations. Les établissements de l'industrie, notamment ceux appartenant aux branches de la « métallurgie-sidérurgie » ou de la « chimie-pharmacie », les établissements de la construction, plus particulièrement dans la branche « bâtiment-travaux publics », ceux des « transports (hors statut) » et du secteur « sanitaire et social », ont entre 1,5 et 2,5 fois plus de chances de déclarer que leur entreprise adhère à au moins une OE que ceux de l'agroalimentaire. En revanche, les établissements de commerce

(5) En contrôlant par la taille, la structure et le statut de l'entreprise, l'ancienneté de l'établissement, la nature du principal actionnaire, la cotation en bourse, l'existence d'un service de RH ou du personnel, la présence syndicale, la branche conventionnelle.

Encadré 2

### LA REPRÉSENTATIVITÉ DES ORGANISATIONS PATRONALES

À partir de 1936, plus particulièrement suite à la mise en œuvre de dispositions prévoyant l'extension des conventions collectives aux entreprises dans le champ territorial et professionnel concerné, l'administration du travail pouvait réaliser des enquêtes de représentativité, notamment en cas de contentieux, afin de vérifier la représentativité des organisations patronales. En 1982, les lois Auroux avaient formalisé cette pratique (L.133-3) [4].

Avec le développement de la négociation collective et l'impulsion donnée par les pouvoirs publics au droit conventionnel en matière de droit social au cours des dernières décennies, six ans après la réforme de la représentativité des organisations syndicales des salariés par la loi du 20 août 2008, la mesure de la représentativité des organisations patronales a également fait l'objet d'une réforme législative.

En partant des propositions de la position commune Medef, CGPME, et UPA du 19 juin 2013, le chapitre I<sup>er</sup> du titre II de la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale [8], fixe désormais les nouvelles règles de la représentativité patronale. Les critères retenus sont les mêmes que pour la représentativité syndicale (décret n° 2015-654 du 10 juin 2015 [9]) :

1. le respect des valeurs républicaines ;
2. l'indépendance ;
3. la transparence financière ;
4. une ancienneté minimale de deux ans dans le champ professionnel et géographique couvrant le niveau de négociation. Cette ancienneté s'apprécie à compter de la date de dépôt légal des statuts ;
5. l'influence, prioritairement caractérisée par l'activité et l'expérience ;
6. l'audience, qui se mesure tous les quatre ans en fonction du nombre d'entreprises adhérentes et, selon les niveaux de négociation.

Cependant, l'audience n'est pas appréciée à partir d'élections professionnelles comme pour les organisations représentatives des salariés. C'est aux organisations d'employeurs de prouver qu'elles comptent comme adhérents au moins 8 % des entreprises adhérant à des organisations professionnelles représentatives au niveau concerné (branche, national, multi et interprofessionnel).

Le nombre d'entreprises adhérant à chaque organisation sera attesté par un commissaire aux comptes.

Les autres critères de représentativité fixés par la loi sont les mêmes que ceux applicables aux organisations syndicales de salariés.

- Au niveau de la **branche**, les organisations patronales doivent disposer d'une implantation territoriale équilibrée.
- Au niveau **national et multiprofessionnel**, les organisations doivent réunir parmi leurs adhérents des organisations professionnelles représentatives dans au moins dix conventions collectives relevant soit des activités agricoles, soit des professions libérales, soit de l'économie sociale et solidaire et ne relevant pas du champ couvert par les organisations représentatives au niveau national et interprofessionnel, et doivent compter au moins quinze organisations adhérentes relevant de l'un des trois champs d'activités susmentionnés. Enfin, elles doivent justifier d'une implantation territoriale couvrant au moins un tiers du territoire national soit au niveau départemental, soit au niveau régional.
- Au niveau **national et interprofessionnel** sont représentatives les organisations professionnelles d'employeurs dont les organisations adhérentes sont représentatives à la fois dans des branches de l'industrie, de la construction, du commerce et des services. La première mesure d'audience s'effectuera en 2017, et ensuite tous les quatre ans.

Lorsqu'une organisation professionnelle d'employeurs adhère à plusieurs organisations professionnelles d'employeurs ayant statutairement vocation à être présentes au niveau national et interprofessionnel, elle répartit ses entreprises adhérentes entre ces organisations pour permettre la mesure de l'audience. Elle ne peut affecter à chacune de ces organisations une part d'entreprises inférieure à un pourcentage fixé par décret, compris entre 10 % et 20 %. La répartition retenue est indiquée dans la déclaration de candidature et les entreprises adhérentes sont informées de cette répartition.



alimentaire ont 2 fois moins de chances d'être affiliées à une organisation patronale. De même, les établissements des entreprises multi-établissements ont une plus faible probabilité d'adhérer à une OE que les mono-établissements.

Lorsque l'entreprise est franchisée ou appartient à un groupement d'entreprises (6), la probabilité d'être affilié à une OE est inférieure à celle des entreprises indépendantes. Les établissements dont la principale catégorie d'actionnaire est « une famille ou des particuliers », ont 1,2 fois plus de chances d'adhérer à une OE que les autres établissements. À l'inverse, lorsqu'il n'y a pas d'actionnaires, il y a 1,3 moins de chances que l'entreprise adhère à une OE.

La présence dans l'établissement d'organisations syndicales est positivement corrélée à l'affiliation de l'entreprise à une OE, tout comme l'existence d'un « service de ressources humaines ou de gestion du personnel formellement identifié ». Les établissements dotés d'un tel service ont 1,5 fois plus de chances que ceux qui en sont dépourvus d'appartenir à des entreprises affiliées à une OE.

### Les adhérents se distinguent d'une organisation à l'autre par leur taille, leur structure d'entreprise et leur secteur d'activité

Les organisations d'employeurs s'inscrivent dans une histoire économique et sociale particulière, en lien avec l'émergence des divers secteurs et branches d'activité (7). Elles sont à la fois le produit de ces derniers, tout en contribuant par leur action à leur structuration. Certaines, à l'image des entreprises de la branche qu'elles représentent, ont une histoire déjà ancienne (telle l'Union des industries et des métiers de la métallurgie, UIMM) [3], d'autres sont plus récentes (UDES, ex-USGERES). L'adhésion est volontaire

dans la majorité des secteurs d'activité mais peut être automatique (par exemple pour les buralistes) ou quasi obligatoire (notamment pour les agents immobiliers affiliés à la Fédération nationale de l'immobilier, FNAIM). Quant aux banques, aux institutions financières, aux sociétés financières et aux entreprises d'investissements, elles ont l'obligation d'adhérer à des associations professionnelles chargées de les représenter. Si les organisations d'employeurs sont parfois en forte concurrence pour la représentation d'un même secteur, elles ne s'adressent pas forcément aux mêmes types d'entreprises, ne poursuivent pas les mêmes objectifs et peuvent offrir des services différents voire complémentaires [1], [4].

Les établissements des entreprises affiliées au Medef relèvent d'un nombre de branches conventionnelles plus important que ceux qui adhèrent aux autres organisations. Ils se concentrent néanmoins dans le secteur industriel (notamment dans la « métallurgie-sidérurgie »), dans la branche du « bâtiment et travaux publics », et dans les « transports (hors statut (8)) ». Des organisations comme l'UIMM ou la Fédération française du bâtiment (FFB) sont parmi les organisations les plus importantes et influentes du Medef (9) (tableau 2).

Les établissements qui signalent l'adhésion de leur entreprise au Medef appartiennent soit à de grandes entreprises multi-établissements, affiliées à des fédérations qui adhèrent uniquement à cette confédération, soit à des entreprises de taille moyenne qui adhèrent à des organisations affiliées aussi à la CGPME. Ainsi, dans l'industrie, les adhérents au Medef (39 %) se partagent entre grandes entreprises qui ne sont liées qu'à cette confédération (20 %), et entreprises plus petites qui adhèrent aussi à la CGPME (18 %) ou à une autre OE (1 %) ; l'UIMM notamment cotise aux deux confédérations. Les adhérents du Medef appartiennent aussi plus souvent que la moyenne à des groupes.

(6) Association d'entreprises ayant des objectifs communs. L'entreprise appartient à un réseau volontaire qui lui fournit un ou plusieurs services (par exemple : GIE). Les bénéficiaires sont redistribués au prorata de l'apport initial de chacune des entreprises.

(7) Compte tenu des faibles effectifs, les caractéristiques des établissements affiliés à l'UNAPL ne sont pas étudiées.

(8) Les transports « hors statut » recouvrent l'ensemble des entreprises de transport du secteur marchand non agricole (notamment les transports routiers, les transports aériens personnels au sol, les transports publics urbains de voyageurs). Sont donc exclues les entreprises « à statut » telles que la SNCF, la RATP, Aéroports de Paris.

(9) Le Medef revendique à l'époque de l'enquête 74 fédérations directement affiliées, dont 13 adhérentes aussi à la CGPME et 3 adhérentes à la CGPME et à l'UPA [1]. Cependant, de nombreux groupes dénommés « fédérations » à l'intérieur d'autres regroupements, mais pas au sein du Medef, sont souvent affiliés aussi à cette dernière confédération. La CGPME revendiquerait environ 90 fédérations adhérentes mais seules 36 seraient affiliées exclusivement à cette confédération et 25 également au Medef.

Tableau 2 • Répartition des établissements par branche conventionnelle d'activité, selon l'organisation d'employeurs à laquelle leur entreprise est affiliée

En % d'établissements

	Medef	CGPME	UPA	OESS	Autres	Affiliés
Métallurgie, sidérurgie .....	19	19	1	1	5	12
Bâtiment, travaux publics .....	17	24	17	2	2	13
Chimie, pharmacie .....	2	0	0	0	0	1
Culture, communication .....	2	2	0	0	9	3
Agro-alimentaire .....	2	4	8	0	7	4
Commerce de gros, import-export .....	5	1	0	2	0	3
Commerce alimentaire .....	3	2	2	0	0	2
Services de l'automobile et des matériels roulants .....	3	7	16	0	2	4
Hôtellerie, restauration, tourisme .....	7	11	30	2	6	6
Transport (hors statut) .....	9	2	21	0	14	8
Secteur sanitaire et social .....	3	3	1	79	9	15
Banques, établissement financiers, assurances .....	4	0	0	6	2	3
Bureaux d'études et prestations de service aux entreprises .....	4	4	0	0	6	4
Nettoyage, manutention, récupération, sécurité .....	4	4	0	0	3	3
Diverses .....	2	2	0	3	11	3

Lecture : 19 % des établissements déclarant une adhésion au Medef relèvent de la branche conventionnelle « métallurgie-sidérurgie » ; seules les branches qui comptent un nombre significatif d'établissements sont ici présentées.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.



Source : Dares, enquêtes REPONSE 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

Dans la construction, où 76 % des établissements font partie d'entreprises de moins de 50 salariés, un tiers signalent des affiliations au Medef et à la CGPME, via une ou plusieurs organisations d'employeurs du secteur (notamment la FFB), contre 7 % d'affiliés uniquement au Medef.

La majorité des établissements qui adhèrent à une organisation relevant de la CGPME sont plutôt des entreprises mono-établissement de 20 à 100 salariés. 43 % des établissements de 11 salariés et plus qui signalent une adhésion à cette confédération appartiennent aux branches de la métallurgie ou du bâtiment et des travaux publics. De nombreuses organisations affiliées à la CGPME, tout en revendiquant « une culture plutôt PME » pour des raisons utilitaires et stratégiques, considèrent important d'être également affiliées au Medef [1].

Les adhérents de l'UPA sont majoritairement des TPE de 11 à 19 salariés, relevant des transports (21 %), de la branche « hôtellerie, restauration, tourisme » (30 %) et du « bâtiment et les travaux publics » (17 %) (tableau 2). L'UPA est constituée de trois confédérations : celle de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB) (10), la Confédération générale de l'alimentation en détail (CGAD) qui fédère les organisations du petit commerce et de l'artisanat alimentaire et qui est également rattachée à la CGPME, la Confédération nationale de l'artisanat des métiers et des services (CNAMS) qui réunit les organisations des petites entreprises de services dont notamment la Fédération nationale des transporteurs routiers (FNTR), le Conseil national des professions de l'automobile (CNPA, rattaché aussi au Medef et à la CGPME) et la Fédération nationale de l'artisanat automobile (FNAA).

79 % des établissements de 11 salariés ou plus qui adhèrent à une des trois organisations patronales de l'économie sociale et solidaire (11) sont concentrés dans le secteur sanitaire et social, un secteur en forte progression que ces organisations d'employeurs contribuent à structurer, notamment par les services rendus à leurs membres et par la proposition de certifications et de labels. La moitié des établissements de la branche adhère à une organisation d'employeurs et 39 % plus particulièrement à une OESS.

L'essor des OESS, à partir des années 1980, est directement lié au développement des activités de services à la personne ainsi qu'aux collectivités et à la constitution de nouvelles branches professionnelles. Mais, dans le secteur bancaire et des assurances aussi, les OESS sont bien implantées : 21 % des établissements de ce secteur dont l'entreprise adhère à une OE signalent l'affiliation à une OESS et 74 % au Medef, certaines banques et assurances mutualistes adhérant à la fois à une organisation des entreprises de l'économie sociale et solidaire et, via la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) ou la Fédération

bancaire française (FBF), au Medef (9 % des établissements).

Les établissements affiliés à une des trois OESS sont plutôt des entreprises multi-établissements relativement grandes : 46 % font partie d'entreprises de plus de 200 salariés (contre 24 % pour l'ensemble des établissements), (tableau 3).

Enfin, parmi les établissements affiliés à une organisation autre que l'une des quatre principales confédérations, ou l'une des trois principales organisations de l'économie sociale et solidaire, les branches conventionnelles des transports (hors statut), de l'agro-alimentaire et de la culture-communication sont surreprésentées. L'organisation des transporteurs routiers européens (OTRE) est un exemple de ces organisations non affiliées. Née à l'automne 2000 suite à l'exclusion de la FNTR de syndicats qui s'étaient opposés à l'arrêt d'un mouvement de protestation, l'OTRE a obtenu en 2009 la reconnaissance de sa représentativité professionnelle par le ministère du travail [4].

## L'implantation des organisations patronales fait écho aux formes d'actionnariat, aux types de marchés et à la présence syndicale

« Famille ou particuliers » constitue l'actionnaire principal de l'entreprise pour les deux tiers des établissements adhérant à la CGPME et à l'UPA. Cela est également le cas de plus de la moitié des adhérents du Medef (56 %). Mais, pour un quart des établissements qui adhèrent au Medef, le principal actionnaire est constitué de sociétés non financières ou d'organismes financiers (contre 18 % en moyenne pour l'ensemble des affiliés) et 22 % sont cotés en bourse (contre 14 % en moyenne). Enfin, dans 3 établissements qui adhèrent aux OESS sur 4, il n'y a pas d'actionnaires, compte tenu du statut de l'entreprise (associations, mutuelles, coopératives), (tableau 3).

Les adhérents aux diverses organisations d'employeurs se distinguent selon le type de marché sur lequel ils sont implantés. Pour la majorité des établissements affiliés à une OESS ou à l'UPA, l'activité principale, services à la personne ou activité artisanale, se situe logiquement sur un marché local ou régional (respectivement 81 % et 69 % des établissements affiliés). À l'opposé, pour 27 % des établissements appartenant à des entreprises qui adhèrent au Medef, l'activité principale est aussi orientée vers des marchés internationaux (contre 20 % de l'ensemble des établissements affiliés). 28 % des établissements appartenant à des entreprises qui adhèrent à d'autres OE, sont en revanche positionnés sur le marché national.

(10) La CAPEB est la principale confédération de l'UPA mais le champ de l'enquête ne représente pas les établissements et les entreprises de moins de 11 salariés, très nombreux parmi ses adhérents.

(11) Ces OE ne siègent pas à la Commission nationale de la négociation collective, au Conseil supérieur des prud'hommes, à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), au Haut conseil du dialogue social ou au Conseil d'orientation sur les conditions de travail.

Tableau 3 • Caractéristiques des établissements selon l'organisation d'employeurs à laquelle leur entreprise est affiliée

En % d'établissements



	Medef	CGPME	UPA	OESS	Autres	Ensemble affiliés
<b>Taille de l'établissement</b>						
De 11 à 19 salariés .....	30	36	53	25	44	34
De 20 à 49 salariés .....	38	40	35	37	32	38
De 50 à 99 salariés .....	15	15	8	26	15	16
De 100 à 199 salariés .....	9	5	3	9	5	7
De 200 à 499 salariés .....	6	4	1	2	4	4
500 salariés ou plus .....	2	1	0	1	1	1
100 salariés ou plus .....	17	10	4	12	10	12
<b>Taille de l'entreprise</b>						
De 11 à 19 salariés .....	21	29	42	12	34	25
De 20 à 49 salariés .....	29	33	27	20	25	29
De 50 à 99 salariés .....	12	15	9	13	14	13
De 100 à 199 salariés .....	8	7	7	8	9	7
De 200 à 499 salariés .....	9	5	5	12	8	8
500 salariés ou plus .....	20	10	10	34	10	18
100 salariés ou plus .....	37	22	22	54	27	33
<b>Secteur d'activité</b>						
Industrie .....	27	27	8	1	19	21
Construction .....	17	24	17	2	3	13
Commerce hors transports et entreposage .....	25	27	52	9	11	21
Transport et entreposage .....	9	2	21	1	11	8
Services hors activités financières et d'assurance et hors enseignement santé, action sociale .....	12	13	2	15	31	16
Activités financières et d'assurance .....	5	0	0	6	1	4
Enseignement, santé, action social .....	4	6	0	67	24	16
<b>Structure de l'entreprise de l'établissement</b>						
Mono établissement .....	52	64	65	39	62	56
Multi établissements .....	48	36	35	61	38	44
<b>Ancienneté de l'établissement</b>						
Moins de 10 ans .....	14	15	18	5	11	12
De 10 à 19 ans .....	21	21	18	19	15	21
De 20 à 49 ans .....	42	45	46	51	46	44
50 ans ou plus .....	22	18	18	25	31	22
<b>Statut</b>						
Exerce en franchise ou fait partie d'un groupement d'entreprises .....	6	6	12	10	4	6
Appartient à un groupe .....	49	32	23	20	25	37
Est totalement indépendante .....	46	61	65	70	71	58
<b>Principal actionnaire</b>						
Famille ou particuliers .....	56	66	65	6	47	51
État, collectivité locale .....	2	1	0	6	3	2
Pas d'actionnaire .....	8	9	14	74	28	21
Autres (organismes ou sociétés financières ou non françaises ou étrangères, salariés, autres) .....	34	24	21	3	22	26
<i>Dont :</i> sociétés non financières .....	12	7	5	1	6	9
organismes financiers .....	12	9	7	2	7	9
salariés de l'entreprise .....	4	3	3	1	2	3
autres .....	5	5	5	10	7	7
<b>Cotation en bourse</b>						
Coté en bourse .....	22	10	9	5	6	14
<b>Organisations syndicales</b>						
Présence de délégué syndical dans l'entreprise .....	43	29	24	64	39	41
<b>Marché principal</b>						
Local ou régional .....	47	58	69	81	60	57
National .....	26	20	17	14	28	23
Européen ou mondial .....	27	22	14	5	11	20
<b>Ensemble .....</b>	<b>26</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>44</b>

Lecture : 40 % des établissements déclarant une adhésion à la CGPME ont entre 20 et 49 salariés.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.

Enfin, la présence ou l'absence de structures syndicales de représentation du personnel sur les lieux de travail (élus syndiqués ou délégués syndicaux) est aussi variable selon les OE auxquelles adhèrent les entreprises. Ainsi, la présence de syndicats est particulièrement rare dans les établissements affiliés à la CGPME et à l'UPA, majoritairement des PME et des TPE. C'est naturellement dans les grands établissements affiliés aux OESS et au Medef, que l'implantation des délégués syndicaux dans l'entreprise est la plus fréquente (tableau 4).

### L'adhésion à une organisation d'employeurs va de pair avec l'exercice, par des représentants de la direction, de responsabilités patronales à l'extérieur de l'entreprise

Les représentants des directions peuvent s'investir dans des instances et structures extérieures à l'entreprise (12). 13 % d'entre eux (qu'ils adhèrent ou non à une OE) signalent leur engagement au sein d'un conseil d'administration

Source : Dares, enquêtes REPONSE 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

(12) L'ensemble de ces mandats sont attachés à l'entreprise. Dès lors, un salarié désigné par la direction peut siéger pour la représenter. L'enquête REPONSE n'interroge pas sur des éventuels mandats dans les organisations patronales européennes [5].

ou de surveillance (CA) d'une entreprise différente de la leur. L'exercice d'un mandat électif dans une chambre de commerce et d'industrie (CCI) ou dans une chambre des métiers et de l'artisanat (CMA) (13), ou la participation à au moins une instance paritaire ou tripartite sont moins fréquents (respectivement 5 % et 8 %). Dans ce dernier cas, il s'agit surtout des prud'hommes (3 %) ou des commissions paritaires nationales, régionales ou locales (3 %) (graphique 2) (14).

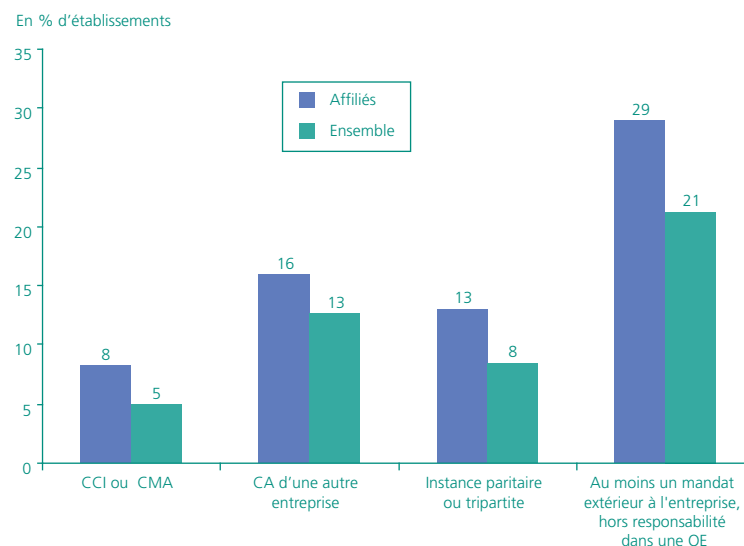
Les représentants de direction des établissements affiliés à une organisation d'employeurs sont presque 2 fois plus nombreux à signaler l'engagement d'au moins un membre de leur direction dans une de ces structures (29 % contre 16 % des établissements non adhérents). Cet engagement est encore plus fréquent parmi les dirigeants déjà investis dans les organisations d'employeurs auxquelles adhèrent leurs entreprises (20 % des établissements affiliés) (graphique 2): dans ce cas, 6 directions sur 10 déclarent au moins un mandat ou une responsabilité dans une structure externe à l'entreprise.

Tous mandats confondus (y compris au sein d'une OE), 37 % des établissements affiliés signalent l'investissement d'au moins un des membres de la direction dans une structure extérieure à l'entreprise (22 %), ou dans au moins deux (14 % contre respectivement 16 % et 4 % pour les non affiliés) (15).

Comme les organisations syndicales des salariés, les organisations patronales puisent dans les viviers de dirigeants déjà mandataires pour composer leurs listes électorales (CCI, CMA, prud'hommes) ou pour occuper certains mandats sur désignation. Ces dirigeants ont, en effet, déjà manifesté leur intérêt pour s'engager dans ces structures. L'attribution de certains mandats considérés comme prestigieux (CESE, CESER) peut en soi être une manière de les distinguer et de les récompenser de leur engagement [1].

Une analyse « toutes choses égales par ailleurs » (16) confirme la corrélation entre adhésion à une OE et investissement extérieur des représentants de direction (tableau 2). Les représentants des directions des établissements affiliés à une OE ont 2,8 fois plus de chances que les autres d'avoir des responsabilités dans des CCI ou des CMA (17). L'engagement des représentants de direction dans des instances paritaires ou tripartites (notamment aux prud'hommes ou dans des commissions paritaires locales), ou dans des

Graphique 2 • Part des établissements où au moins un membre de la direction exerce un mandat ou une responsabilité dans une instance extérieure à l'entreprise



Lecture : Dans 13 % des établissements signalant l'affiliation de leur entreprise à une OE, le RD déclare un mandat ou une responsabilité dans une instance paritaire ou tripartite, contre 8 % de l'ensemble des établissements.

Champ : établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

CA d'autres entreprises se vérifie également plus souvent en cas d'affiliation à une OE. La taille de l'entreprise (500 salariés ou plus), l'ancienneté de l'établissement (au moins 50 ans plutôt que de 10 à 19 ans), l'existence d'un service RH s'accompagnent aussi plus fréquemment d'un engagement des membres de la direction dans une instance extérieure à l'entreprise.

Dans les grandes entreprises, les dirigeants peuvent plus facilement déléguer certaines activités professionnelles à des collaborateurs pour dégager du temps et siéger eux-mêmes dans des mandats, ou bien mobiliser des collaborateurs qui représentent l'entreprise dans des institutions extérieures. Ce sont aussi les dirigeants les plus établis, ayant acquis expérience et notoriété sur le territoire qui s'investissent le plus.

En matière de responsabilité au sein des OE, le secteur d'activité des entreprises joue également. Les membres des directions des établissements de la construction s'engagent 1,8 fois plus souvent dans une ou plusieurs OE que ceux des transports. Par rapport à ces derniers, les représentants de directions des établissements du commerce ont 1,7 fois moins de chances de prendre des responsabilités dans ce type de structures. « Toutes choses égales par ailleurs », les dirigeants des établissements industriels, de la construction ou du commerce ont plus de chances de s'investir dans des chambres consulaires que ceux du secteur des transports.

La probabilité que des membres des directions soient engagés dans des conseils d'administration d'autres entreprises ou qu'ils endossent des mandats dans des instances paritaires ou tripartites extérieures à l'entreprise, plus particulièrement aux prud'hommes et dans les commissions



Source : Dares, enquêtes REPONSE 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

(13) CCI et CMA sont des organismes publics qui rendent des services aux entreprises et qui gèrent des équipements dont le fonctionnement relève de l'action de l'État et des collectivités territoriales d'une part, de la mobilisation syndicale des trois principales confédérations patronales d'autre part.

(14) Les autres instances paritaires ou tripartites sont Pôle emploi/Unedic, la médecine du travail, le conseil économique et social (national ou régional), les organismes de protection sociale, les organismes de gestion de la formation professionnelle.

(15) Une étude réalisée à la demande de la Dares, à partir de l'enquête REPONSE 2005, analyse les modalités et l'intensité de la participation des directions des établissements aux structures patronales en tenant compte des caractéristiques économiques et financières des entreprises ainsi que du contexte social [6]. Dans l'enquête REPONSE 2011, les questions sur l'intensité de la participation des directions ont été supprimées et cette analyse ne peut donc être rééditée.

(16) Une régression logistique a été réalisée pour chaque type d'engagement afin d'évaluer les chances que dans un établissement le représentant de la direction déclare un engagement dans une structure extérieure à l'entreprise en contrôlant par la taille, la structure et le statut de l'entreprise, par l'ancienneté de l'établissement, par la fonction du répondant, par la présence syndicale, par le secteur d'activité et sauf pour l'engagement dans une OE, par le fait d'être ou non affilié à au moins une OE.

(17) La plupart des mandataires consulaires sont élus sur des listes présentées par les syndicats d'employeurs. Le Medef est présent dans les CCI, notamment au travers de l'UIMM, l'UPA dans les CMA, et la CGPME (au travers de l'investissement de certaines fédérations telles que la FFB) est présente dans deux structures [1].



paritaires locales, est plus grande lorsqu'il y a des IRP élues sur listes syndicales et/ou des délégués syndicaux (respectivement 2 et 3,1 fois plus de chances), ([@tableau 2](#)).

### Dans 10 % des établissements, un représentant de la direction adhère à une association, club ou cercle de réflexion de DRH ou d'entrepreneurs

Association, club ou cercle de réflexion de DRH ou d'entrepreneurs font partie de l'espace social patronal bien que ces structures ne puissent pas être réduites aux organisations professionnelles d'employeurs. Elles se différencient en termes de prestations, de logiques d'engagement, de positionnement idéologique. Mais au-delà de leurs différences, clubs, associations, cercles de réflexion de DRH et d'entrepreneurs représentent un espace intermédiaire entre les organisations patronales classiques et les entreprises et constituent des lieux privilégiés de socialisation et de construction d'une parole collective patronale. Services individuels, lobbying, information sectorielle, formation sont autant de « plus-values » dont leurs membres bénéficient de manière variable selon les organisations [2], [6].

Si dans 10 % des établissements les dirigeants déclarent qu'eux-mêmes ou un autre membre de la direction de leur établissement adhèrent à ce type d'organisations (18), cette réponse est plus fréquente lorsque le répondant exerce une fonction élevée au sein de l'entreprise (PDG, secrétaire général ou directeur général adjoint) ou des fonctions directement liées à la gestion du personnel (DRH, directeur, chef ou responsable du personnel, des relations sociales...), (encadré 3). Les représentants des directions déclarent plus souvent participer à ce type de structures lorsque leur entreprise est affiliée à une OE (16 %). Pourtant, elles cherchaient à se distinguer des syndicats professionnels, les liens avec ces derniers étant relativement faibles [6].

L'adhésion à ces structures est plus souvent signalée lorsque les établissements sont affiliés au Medef ou à une autre OE que les principales confédérations ou organisations de l'économie sociale et solidaire (18 % dans les deux cas).

Ces résultats sont confirmés à caractéristiques de l'établissement et du répondant équivalentes (19). Par ailleurs, les représentants des directions des établissements industriels, ceux des « activités financières et d'assurance », ou des autres services (hors secteur éducation-santé-social) ont environ 2 fois plus de chances d'être membres de clubs ou de cercles de réflexions de DRH et d'entrepreneurs que ceux des transports (respectivement 2 fois plus pour les deux premiers secteurs et 1,7 pour le troisième). Ces pratiques sont plus nombreuses parmi les représentants des directions des établissements de grandes entreprises, d'autant plus que leur entreprise adhère à une OE (1,9 fois plus de chances dans ce dernier cas).

### Les organisations patronales sont perçues comme peu représentatives par les directions

Dans 73 % des établissements, les représentants des directions considèrent que la représentativité des organisations patronales est « faible ou très faible ». Ils sont néanmoins un peu plus nombreux à la considérer « forte ou très forte » en cas d'affiliation de leur entreprise à une OE et lorsqu'un membre de la direction détient un mandat au sein de cette OE (respectivement 21 % et 25 % contre 17 % en moyenne (20)).

Ce scepticisme est partagé quelle que soit l'organisation, les établissements affiliés à une OESS exprimant cependant un peu moins souvent une opinion négative (68 %) que ceux des autres OE. La distance sociale entre les élites patronales des grandes fédérations et les chefs d'entreprises qu'ils ont vocation à représenter peut contribuer à expliquer une telle défiance [7].

(18) Dans le cas des mandats précédemment analysés le membre de la direction est mandaté par l'entreprise qu'il (elle) représente. Dans le cas de clubs ou cercles de réflexion de DRH ou entrepreneur, l'adhésion est individuelle.

(19) Les variables de contrôle sont : le secteur d'activité de l'établissement, la taille et le statut de son entreprise, la présence syndicale et l'ancienneté de l'établissement, le sexe et la fonction du représentant de la direction, l'organisation patronale à laquelle l'entreprise est affiliée.

(20) 10 % des personnes interrogées sur la représentativité des OE sont sans opinion.

**Maria-Teresa PIGNONI (Dares).**

## Pour en savoir plus

- [1] Offerlé M., 2011, « L'espace patronal français : acteurs, organisations, territoires », CMH-ETT, ENS-EHESS, rapport de recherche pour la DARES.
- [2] Offerlé M., 2009, *Sociologie des organisations patronales en France*, Paris, la Découverte.
- [3] Fraboulet D., 2007, *Quand les patrons s'organisent. Stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières 1901-1950*, Presses Universitaires du Septentrion.
- [4] Maggi-Germain N., Le Crom J.-P., 2011, « La construction de la représentativité patronale », Maison des Sciences de l'Homme Ange Guépin de Nantes, rapport de recherche pour la DARES.
- [5] Michel H., 2011, « La représentation patronale française dans l'Union européenne. Conditions d'europanisation des organisations et usages d'une représentation », CERAPS-CNRS (UMR 8026), rapport de recherche pour la DARES.
- [6] IRES, 2011, « Les organisations patronales. Continuités et mutations des formes de représentations de patronat », rapport de recherche pour la DARES.
- [7] Pennissat É., Rabier M. (2015), « Sociographie des présidents des fédérations du Medef », in *Représentations patronales, Sociétés contemporaines*, n° 98.
- [8] <http://travail-emploi.gouv.fr/textes-et-circulaires,1651/2014-2015,2223/lois,2460/loi-no-2014-288-du-5-mars-2014,17577.html>
- [9] <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030716137&dateTexte=&categorieLien=id>
- [10] Rabier M., 2013, Thèse de doctorat, « Entrepreneuses de cause. Contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques en France », Paris, EHESS.

Encadré 3

### QUI SONT LES REPRÉSENTANTS DES DIRECTIONS QUI RÉPONDENT À L'ENQUÊTE ?

L'enquête REPONSE s'adresse aux représentants des directions des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole les plus impliqués, de par leur fonction, dans les relations sociales et la gestion du personnel. Les fonctions de gestion de ressources humaines sont plus ou moins formalisées dans les établissements et les entreprises selon leur taille, leur statut, leur structure. Si un tiers des établissements déclarent l'existence d'un service des ressources humaines, cela est le cas de 63 % des établissements de 50 salariés ou plus contre 25 % de ceux de 11 à 49 salariés, 37 % des établissements des entreprises multi-établissements et 45 % des établissements appartenant à des groupes.

Dans 65 % des établissements, les représentants des directions interrogés sont des PDG, des chefs d'entreprises, des directeurs ou des chefs d'établissement ou d'usine, des « gérants », ou, dans une moindre mesure, des secrétaires ou des directeurs généraux adjoints (tableau A). Il s'agit surtout d'établissements de petites entreprises (moins de 50 salariés). Dans 93 % de ces établissements, la fonction du répondant est la plus élevée dans l'établissement, une petite minorité signalant un seul niveau hiérarchique au-dessus (7 %).

Dans 15 % des établissements, les répondants sont directeurs administratifs ou financiers (6 %), ou comptables et responsables de la paie (9 %). Il s'agit là aussi plutôt d'établissements appartenant à des PME (jusqu'à 100 salariés). 84 % déclarent au plus un niveau hiérarchique au-dessus d'eux, 16 % aucun.

Dans 14 % des établissements, l'enquête interroge des directeurs ou responsables des ressources humaines, des responsables du personnel ou des relations sociales. Ces types de fonctions concernent les établissements des entreprises au-dessus de 50 salariés. 72 % des établissements où un DRH a répondu à l'enquête appartiennent à des entreprises de plus de 50 salariés alors que ce type d'établissement représente 40 % de l'échantillon. 9 % de ces responsables des ressources humaines et des relations sociales n'ont aucun niveau hiérarchique au-dessus d'eux dans l'établissement, 66 % signalent l'existence d'un seul niveau hiérarchique et 24 % de deux niveaux.

Les représentants des directions interrogés sont plus souvent des hommes (62 %). Ces derniers sont plus souvent PDG ou chefs d'entreprise. Les femmes sont en revanche surreprésentées dans les autres fonctions, notamment celle de DRH.

L'espace de socialisation et de représentation patronale en France reste largement dominé par les hommes bien que des femmes s'engagent dans des « commissions » au sein des organisations d'employeurs et que des réseaux patronaux spécifiquement féminins, notamment des associations de femmes dirigeantes, se soient également développés depuis les années 2000 [10].

Tableau A • Représentants des directions répondant à l'enquête selon la fonction et le sexe

	En % d'établissements		
	Hommes	Femmes	Ensemble
PDG, chef d'entreprise ou d'établissement, gérant .....	80	41	65
Directeur administratif ou financier, comptable.....	9	25	15
DRH, responsable relations sociales .....	8	23	14
Autre .....	3	11	6
<i>Dont : autres fonctions RH.....</i>	<i>0</i>	<i>4</i>	<i>2</i>
<b>Ensemble.....</b>	<b>62</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole (données pondérées).

Source : Dares, enquête REPONSE 2010-2011, volet « représentants de direction ».

