

## Faire campagne pour libéraliser le patronat : l'élection de François Perigot en 1986 et les réformes du Conseil national du patronat français (CNPf)

*Campaigning to liberalize French employers: The election of François Perigot in 1986 and the reforms of the French National Employers' Organization (CNPf)*

**Yohann Morival**

---



**Édition électronique**

URL : <https://journals.openedition.org/histoirepolitique/7622>

DOI : 10.4000/histoirepolitique.7622

ISSN : 1954-3670

**Éditeur**

Centre d'histoire de Sciences Po

**Référence électronique**

Yohann Morival, « Faire campagne pour libéraliser le patronat : l'élection de François Perigot en 1986 et les réformes du Conseil national du patronat français (CNPf) », *Histoire Politique* [En ligne], 47 | 2022, mis en ligne le 01 juin 2022, consulté le 12 novembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/histoirepolitique/7622> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/histoirepolitique.7622>

---

Ce document a été généré automatiquement le 12 novembre 2022.

Tous droits réservés

---

# Faire campagne pour libéraliser le patronat : l'élection de François Perigot en 1986 et les réformes du Conseil national du patronat français (CNPf)

*Campaigning to liberalize French employers: The election of François Perigot in 1986 and the reforms of the French National Employers' Organization (CNPf)*

Yohann Morival

---

- 1 Le début des années 1980 est souvent présenté pour la France comme un « tournant libéral » ou « néo-libéral » dans l'orientation des politiques économiques, un moment où on passerait d'« une économie adossée à l'État » à « une économie financée par le marché<sup>1</sup> ». On pense notamment au « tournant de la rigueur » de 1983<sup>2</sup>, aboutissement à la fois de dynamiques présentes dès la fin des années 1960 en France<sup>3</sup> et de convergences budgétaires au sein de la Communauté économique européenne (CEE)<sup>4</sup>. Si l'idée d'un tournant libéral circonscrit et clairement identifiable fait débat<sup>5</sup>, plusieurs mesures politiques prises à partir de la fin des années 1970 marquent un retrait de l'État dans la régulation de l'économie : la libéralisation des prix, l'accent mis sur la compétitivité internationale ou encore la recherche de l'équilibre financier dans les entreprises publiques<sup>6</sup>. Les organisations patronales françaises, et notamment la confédération patronale française, le Conseil national du patronat français (CNPf), ont souvent été présentées comme les plus ferventes promotrices de cette ouverture. Toutefois, ce constat n'est pas suffisant tant la libéralisation de l'économie modifie certaines missions de la confédération patronale. La libéralisation des prix prive le CNPF de son rôle dans la définition des prix, mission jusqu'alors particulièrement investie par l'organisation<sup>7</sup>. À trop considérer le CNPF comme un simple vecteur de la libération de l'économie, le risque existe de passer sous silence à la fois les débats internes autour des modalités de sa propre libéralisation et l'évolution de son activité.

Or, ces débats éclairent à la fois la recomposition du rôle de la confédération patronale et la mise en pratique au sein du CNPF de la libéralisation de l'économie au milieu des années 1980.

- 2 En tenant ensemble l'analyse des effets de la libéralisation de l'économie sur le rôle de la confédération patronale française et les réponses proposées par les dirigeants de l'organisation, l'article éclaire la mise en forme disputée de la libéralisation économique au sein du patronat. Il s'appuie pour cela sur un moment clé : l'élection à la présidence du CNPF de 1986, moment de publicisation des débats et de définition de nouvelles pratiques. L'élection de 1986 présente l'intérêt de se concentrer sur la libération de l'économie française. Après la victoire du Rassemblement pour la République (RPR) aux élections législatives de mars 1986, il n'est plus alors question pour le CNPF de s'opposer au gouvernement socialiste, mais bien de prendre position par rapport à la libéralisation en cours de l'économie française. Les deux candidats à la présidence du CNPF, tous deux originaires de régions industrielles (le Nord et la région lyonnaise), portent des visions distinctes de l'évolution du rôle d'un président. L'un, Yvon Chotard (1921-1998), défend le renforcement du dialogue social avec les syndicats pour accompagner le retrait de l'État. L'autre, François Perigot (1926-2022), affirme la nécessité de rendre la confédération patronale plus autonome de l'État et des syndicats. Ainsi, l'élection de 1986 apporte un éclairage nouveau sur les différentes conceptions du rôle d'une organisation patronale en contexte économique libéral.
- 3 L'élection d'un candidat à la présidence du CNPF reste un objet peu investi par la recherche. Elle a été principalement saisie par le prisme de l'équilibre entre les fédérations membres, signalant le rôle des principales organisations membres dans le choix du candidat<sup>8</sup>, ou de façon plus individualisante, autour des intrigues de la vie politique patronale<sup>9</sup>. Pourtant, l'un des intérêts de l'élection à la présidence du CNPF est d'ouvrir un débat dans une organisation où les oppositions et les points de vue divergents sont difficiles à saisir. Les dirigeants ont toujours refusé de reconnaître des « sensibilités » différentes pour mieux mettre l'accent sur l'unité de l'organisation<sup>10</sup>. La réalisation d'accords entre les membres du CNPF s'appuie sur des « mécanismes institutionnels de la production de l'unité » qui invisibilisent les débats d'idées, notamment autour des orientations politiques de l'organisation, au profit d'une recherche constante du consensus<sup>11</sup>. Au contraire, la campagne rend visibles les modalités de réformes de la confédération patronale française et pose les bases d'une évolution des pratiques, comme c'est le cas en 1986 pour le lobbying. Ce constat est d'autant plus vrai que l'élection de 1986 est la première depuis la création du CNPF où la compétition entre les candidats est tranchée par les quelque cinq cents membres de l'assemblée générale et non pas dans l'entre-soi des trente-cinq membres du conseil exécutif. La campagne, d'une ampleur inédite, éclaire les conditions de possibilité de la mise en œuvre des projets de réforme. Si certaines propositions de réformes ou d'orientation disparaissent après l'élection, elles ne sont pas un jeu sans enjeu. Elles participent à la mise en œuvre d'une libéralisation du CNPF et à la diffusion d'une vision patronale de cette dernière.
- 4 L'analyse repose sur des archives inédites, celles de l'un des candidats, François Perigot. Y sont conservés à la fois les procès-verbaux des réunions de campagnes, la correspondance, des notes et plusieurs factures. L'existence même de ces archives mérite qu'on s'y attarde : elles attestent de l'organisation d'une campagne électorale, avec la constitution d'une équipe de campagne, l'organisation de déplacements, la

rédaction de notes ou encore la définition d'éléments de langage Il y a donc eu une campagne dont il faut comprendre les enjeux. Ces archives font partie du dernier versement effectué par le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) aux Archives nationales et elles nécessitent toujours l'obtention d'une dérogation, d'autant plus difficile à obtenir qu'il s'agit de correspondances personnelles, documents exclus des règles de consultations définies par le MEDEF<sup>12</sup>. Malheureusement, le fonds des papiers privés d'Yvon Chotard, l'autre candidat, également disponible aux Archives nationales, ne contient aucun document lié à cette campagne, excluant ainsi la possibilité d'une comparaison terme à terme potentiellement instructive<sup>13</sup>. Afin de suivre la mise en œuvre de ces projets de réforme, les archives du premier mandat de François Perigot ont été analysées, principalement celles concernant sa réforme du lobbying et l'internationalisation du CNPF.

- 5 La première partie de l'article démontre que les deux candidats s'inscrivent dans deux pôles différents de l'espace patronal, à la fois dans les organisations fréquentées et dans le type de carrière professionnelle. La seconde partie éclaire les différents temps de la campagne, d'abord marquée par une mobilisation discrète puis par une plus importante publicisation des désaccords entre les candidats sur le rôle du CNPF. La troisième et dernière partie interroge le devenir des réformes portées dans la campagne par François Perigot après son élection à la présidence du CNPF autour de deux cas : le lobbying et l'international. La mise en œuvre contrastée de ces réformes permet de tenir ensemble l'étude non seulement du débat d'idées et de l'évolution des pratiques, mais aussi le processus, plus général, de la libéralisation inachevée du CNPF.

## Un pôle libéral, un pôle social

- 6 Lors de l'élection de 1986, deux conceptions distinctes du rôle que devrait tenir le CNPF s'affrontent sur fond de libéralisation de l'économie française. Elles s'inscrivent dans un espace de références plus large qui structurerait alors le patronat français et éclairent des débats qui ne se limitent pas à la seule campagne de 1986. La campagne rend visibles différentes visions du libéralisme économique. François Perigot promeut une approche plus libérale que son adversaire, en appui sur sa trajectoire professionnelle internationalisée, sa carrière dans une entreprise multinationale et son inscription dans plusieurs centres de réflexions patronaux.

## François Perigot et Yvon Chotard : deux types de profils patronaux

- 7 Le CNPF a toujours accueilli des représentants aux orientations économiques distinctes, sans d'ailleurs qu'il soit toujours possible d'identifier des orientations claires ou stables dans le temps. Ainsi, en 1965, le CNPF adopta une « Charte libérale » demandant notamment le retrait de l'État dans l'économie, la fin du contrôle des prix ou encore la privatisation des entreprises publiques<sup>14</sup>. Toutefois, le vote de cette charte ne fait pas du CNPF une organisation libérale. La charte est rapidement critiquée en son sein et elle est restée sans suite, davantage note que véritable orientation politique. D'ailleurs, jusqu'au milieu des années 1970, les représentants du CNPF défendaient l'implication de la Commission européenne, institution politique publique, dans la régulation de l'économie européenne et la création de conditions de concurrence plus justes<sup>15</sup>.

Coexistaient donc au sein du CNPF des prises de position parfois contradictoires quant à l'organisation de l'économie française ou européenne.

- 8 L'élection du président constitue l'un des rares moments de publicisation des débats au sein du CNPF. Elle donne à voir non seulement une partie des débats qui parcourt l'organisation, mais aussi ceux qui les portent. La limite de cette entrée précieuse est d'accentuer les différences entre les candidats de 1986, qui partagent pourtant de nombreuses caractéristiques sociales. Yvon Chotard et François Perigot appartiennent à la même génération, le premier a 65 ans en 1986, l'autre 60 ans. Ils ont également suivi la même formation, tous deux licenciés de droit et diplômés de l'École libre des sciences politiques. Malgré leurs conceptions différentes de la libéralisation de l'économie, ils ont tous les deux salué la victoire du RPR aux élections législatives du printemps 1986. Ils sont, lors de l'élection de 1986, tous les deux membres sortants du conseil exécutif du CNPF et donc déjà investis dans son fonctionnement. Néanmoins, François Perigot n'est arrivé qu'en 1981 au sein du conseil exécutif alors qu'Yvon Chotard y siège depuis 1976. Depuis cette date, Yvon Chotard préside également la commission des affaires sociales du CNPF. Personnage clé du fonctionnement du CNPF, il a également de fortes inimitiés au sein de l'organisation, notamment avec le président sortant en 1986, Yvon Gattaz, auquel il s'est opposé lors de l'élection pour la présidence du CNPF en 1981<sup>16</sup>. L'inscription des deux candidats à la fois au sein du CNPF, mais plus largement dans l'espace patronal français, illustre la proximité de leur position sociale. Ils développent néanmoins des visions distinctes du rôle de l'organisation patronale.
- 9 Pour Yvon Chotard, patron chrétien affiché, propriétaire d'une maison d'édition, France Empire, le CNPF doit agir comme un corps social intermédiaire, développant le dialogue social tel un contre-pouvoir au rôle de l'État. C'est d'ailleurs en partie sous son impulsion que le CNPF s'engagea dans une intense politique contractuelle avec les organisations syndicales dans l'objectif de pacifier les relations professionnelles<sup>17</sup>. En 1986, Yvon Chotard précise sa vision de l'organisation patronale dans le livre *Les Patrons et le Patronat*<sup>18</sup>. S'il encourage la libéralisation de l'économie, il promeut le maintien d'un dialogue social organisé et structuré au sein duquel le CNPF jouerait un rôle central. François Perigot, le deuxième candidat, porte, quant à lui, un message différent. Il fait campagne autour du slogan « adapter le CNPF au nouveau contexte libéral<sup>19</sup> ». Ce mot d'ordre, régulièrement rappelé, passe notamment par une prise de distance vis-à-vis de l'État, mais aussi des partenaires sociaux. Pour François Perigot, le CNPF doit jouer un rôle politique moins centré sur les relations avec l'État et les syndicats afin d'« assurer l'irréversibilité du libéralisme français<sup>20</sup> ». Il est le président-directeur général (PDG) d'Unilever France depuis 1976, filiale de la firme transnationale Unilever basée aux Pays-Bas. Avant cela, il a été PDG d'Unilever Espagne. François Perigot fait de sa pratique du libéralisme au concret dans une firme transnationale un argument central de sa campagne.
- 10 Un autre élément essentiel de cette campagne tient à l'inscription des deux candidats dans des espaces de production d'idées sur l'entrepreneuriat et l'entreprise. Loin de se limiter à une opposition entre deux hommes, l'élection de 1986 éclaire également l'existence de mouvements d'idées structurées. Si les mouvements de pensées patronaux ont pu être présentés comme un moyen pour les premiers présidents du CNPF de « contourner les règles du jeu confédéral<sup>21</sup> », la campagne de 1986 signale leur rôle dès l'élection du président, avant même sa désignation.

- 11 La candidature d'Yvon Chotard porte en partie les revendications du patronat chrétien, dont il est un membre de premier plan. Il a été président du Conseil français du patronat chrétien (CFPC) de 1965 à 1970. Le CFPC connaît une évolution de ses positions sur le libéralisme économique au début des années 1980<sup>22</sup>. Jusqu'au début des années 1970 aucune position officielle du CFPC n'est prise pour condamner le libéralisme économique, bien que plusieurs positions individuelles expriment des réticences face à cette vision de l'économie. Dans les années 1980 s'opère une réappropriation progressive du libéralisme économique par le CFPC, qui continue à défendre une synthèse particulière entre doctrine catholique et libéralisme économique, mais qui n'y est plus opposé. De plus, Yvon Chotard a fondé en 1969 une seconde maison d'édition, Chotard et associés, qui publie des ouvrages sur l'entreprise. Il a été particulièrement investi sur les questions de formation des patrons<sup>23</sup>. Président de l'École du chef d'entreprise et des cadres supérieurs, il était, à partir de 1969, vice-président de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales de la chambre de commerce et d'industrie de Paris (ESSEC).
- 12 La candidature de François Perigot s'inscrit davantage dans un pôle libéral en structuration, autour de la création en 1973 d'un journal d'opinion, *Les Quatre Vérités*, et d'organisations comme ETHIC (Entreprises de taille humaine industrielles et commerciales), fondée en 1975. La même année, François Perigot a adhéré à « Entreprise et Progrès », laboratoire d'idées fondé par Antoine Riboud, François Dalle et José Bidegain. La même année est fondé l'Institut de l'entreprise par trente grands groupes industriels français. L'institut de l'entreprise se présente comme « un lieu d'échanges, de débats et de contacts » au service des entreprises<sup>24</sup>. François Perigot en prend la présidence en 1983. La particularité de ces différentes structures, par rapport au CNPF, est de mobiliser directement les entreprises, qui paient une adhésion, et pas uniquement des représentants de fédérations ou des personnalités nommées. L'attention portée aux grandes entreprises constituait un marqueur de la campagne de François Perigot.
- 13 Si l'attachement d'Yvon Chotard au rôle du CNPF dans l'organisation de l'économie française s'inscrit dans la continuité de l'action qu'il a menée au sein de la confédération patronale, les prises de position de François Perigot s'expliquent notamment par sa trajectoire professionnelle.

## Un patron des patrons issu du capitalisme financiarisé

- 14 Avant l'élection de 1986, les présidents du CNPF avaient plusieurs caractéristiques communes, sans toutefois qu'un *cursus honorum* précis ne se dégage. Ils étaient chefs d'entreprise au sens large : certains étaient fondateurs de leur entreprise (Georges Villiers, Yvon Gattaz), certains participaient à la direction d'entreprises possédées par d'autres (Paul Huvelin), et d'autres avaient surtout bénéficié de leur rôle de représentant des chefs d'entreprise (François Ceyrac). Tous n'étaient pas *stricto sensu* des chefs d'entreprise<sup>25</sup>, mais ils représentaient une entreprise ou une organisation patronale française et la grande majorité évoluait dans une entreprise familiale. Le profil de François Perigot est en rupture avec celui de ses prédécesseurs. PDG d'Unilever France, il est salarié d'une entreprise hollandaise. En 1986, Unilever France comprenait une quinzaine de sociétés et environ 7 500 salariés<sup>26</sup>. Chacune de ces sociétés dépendait pour son activité quotidienne d'un centre de décision situé aux

Pays-Bas avec lequel les responsables des entreprises échangent régulièrement. Le PDG d'Unilever France n'avait aucun rôle décisionnel dans l'activité économique des entreprises du groupe Unilever opérant en France. Il coordonnait les intérêts de ces entreprises et faisait de la représentation. Ainsi, le rôle du PDG d'Unilever France ne doit pas être surestimé.

- 15 Si la trajectoire professionnelle de François Perigot marque une évolution avec celle des anciens présidents du CNPF, elle s'inscrit dans l'évolution du profil des grands patrons français. En 1986, 45 % des chefs d'entreprise représentaient la famille propriétaire, pourcentage qui diminue ensuite rapidement pour ne plus représenter que 23 % en 1991<sup>27</sup>. Toutefois, le CNPF comptait peu de dirigeants d'entreprise de premier plan parmi ses anciens présidents ou les membres de son conseil exécutif. Le profil de François Perigot a fait l'objet de plusieurs critiques au sein du CNPF. Il serait loin des réalités professionnelles de la grande majorité des patrons français très peu concernés par les préoccupations des firmes multinationales<sup>28</sup>. Surtout, il serait soumis à des intérêts économiques étrangers. Le groupe Unilever est présent dans soixante-quinze pays où le groupe réalise, en 1986, 200 milliards de francs de chiffres d'affaires, dont 10 milliards en France, ce qui illustrerait la place secondaire de la France dans l'activité d'Unilever et donc la difficulté pour le PDG d'Unilever France à peser sur les arbitrages globaux. François Perigot ne pourrait pas alors représenter correctement les intérêts économiques du patronat français. La question s'est posée avec d'autant plus de force lorsque François Perigot a obtenu l'accord d'Unilever pour rester PDG d'Unilever France durant son mandat à la tête du CNPF, signifiant ainsi que le « patron des patrons » français serait rémunéré par un groupe hollandais<sup>29</sup>. Se joue alors plus largement ici l'adaptation de la confédération patronale française à l'évolution du paysage économique français et à l'affirmation de grandes entreprises multinationales.
- 16 En réponse, François Perigot fait de sa trajectoire professionnelle un argument pour marquer sa pratique de l'économie libéralisée et donc sa capacité à orienter au mieux le CNPF dans un cadre économique français modifié. Un document contenu dans les archives de sa campagne, intitulé « Axes de réflexion pour la campagne à la présidence », précise les trois principaux atouts selon lui de la « multinationalité », comme on nommait alors le fait d'être cadre dirigeant d'une entreprise multinationale non française : « la pratique de l'international, l'expérience de la liberté économique, les responsabilités acquises grâce à des compétences objectives, les expériences variées des rapports humains et des rapports sociaux<sup>30</sup> ». La dimension internationale est pleinement assumée par François Perigot qui l'utilise comme argument pour montrer son habitude à évoluer dans des contextes économiques où l'État joue un rôle moins important qu'en France. Ce faisant, la campagne de François Perigot participe à la légitimation d'un nouveau profil : celui du dirigeant d'une filiale d'une entreprise multinationale qui pratique de l'économie libéralisée.

## Les deux campagnes de 1986

- 17 L'élection de 1986 a marqué les observateurs de l'époque. Pour la première fois depuis la création du CNPF, le candidat arrivé en seconde position lors du vote du conseil exécutif, Yvon Chotard, refuse de retirer sa candidature. S'ouvre alors une campagne en direction des cinq-cent-cinquante membres de l'assemblée générale, composée de représentants des territoires, et donc plus incertaine que le vote des trente-cinq

membres du conseil exécutif. En quittant l'entre-soi des dirigeants des principales fédérations membres, la campagne favorise la diffusion des idées de réformes et crée une mobilisation de l'institution autour de Perigot.

## La campagne sort du CNPF

- 18 La campagne dépasse alors le cadre du CNPF dont les statuts concernant l'élection du président précisait :

« Le Président du Conseil National est élu pour cinq ans par les membres actifs de l'Assemblée générale (...). Les candidatures à la présidence doivent être déposées deux mois avant la date prévue pour l'élection. (...). Sur la vue de la liste des candidatures, le Conseil Exécutif exprime à l'Assemblée générale son avis à la désignation du président <sup>31</sup>. »

- 19 En pratique, jusqu'en 1986, une seule candidature, celle du vainqueur du vote du conseil exécutif, était présentée devant l'assemblée générale, qui ne peut que l'entériner. Pour la première fois en 1986, l'élection du président du CNPF passe par deux votes opposant les deux candidats : le premier par les trente-cinq membres du conseil exécutif le 17 novembre 1986, rassemblant les représentants des principales fédérations membres et des personnalités dites qualifiées ; le second, le 12 décembre 1986, devant les 550 votants de l'assemblée générale, dont 145 représentent les régions, 80 le commerce et le reste les fédérations membres. Cette situation inédite donne à voir les différentes dynamiques de la campagne électorale. Entre septembre et début novembre, la campagne est en grande partie orientée vers le conseil exécutif, instance composée par trente-cinq hommes<sup>32</sup>, majoritairement des représentants de fédérations membres. Les deux candidats étant membres du conseil exécutif depuis plusieurs années, ce premier vote se fait dans un espace de relations interpersonnelles, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il n'y a pas une campagne facilitant la diffusion des propositions des candidats.

- 20 Les archives de François Perigot donnent à voir l'organisation d'une campagne structurée. Ainsi le candidat réunit-il plusieurs fois par mois, entre septembre et décembre 1986, une équipe de campagne composée de quatre membres. Les réunions sont tenues dans les locaux de l'Institut de l'entreprise qu'il préside et dont un salarié est mis à disposition pour suivre l'équipe de campagne et prendre des notes lors des réunions. L'équipe de campagne n'est jamais directement présentée dans les documents, mais il est possible de les identifier grâce aux comptes rendus de réunion. Un des responsables de cette équipe de campagne était Jean-Pierre Quentin, chargé de l'agenda et de l'organisation des déplacements du candidat Perigot. Après avoir travaillé au sein de la Commission européenne, il était depuis 1979 le secrétaire général et le directeur de la communication de l'Institut de l'entreprise. Après la victoire de François Perigot, il le suit au CNPF en tant que directeur de cabinet du président, preuve de son implication dans la campagne. Pour l'organisation des déplacements, Jean-Pierre Quentin était en contact régulier avec Philippe Randon de Grolier. Entré au CNPF en 1971, ce dernier y fut successivement directeur adjoint des liaisons professionnelles et interprofessionnelles, directeur adjoint des affaires régionales et liaisons professionnelles et enfin directeur de l'action territoriale et des liaisons professionnelles. L'appui du directeur de l'action territoriale et des liaisons professionnelles du CNPF était particulièrement stratégique dans la perspective d'un vote devant l'assemblée générale. Il faut également noter que chaque compte rendu de

réunion est transmis à Patrice Leroy Jay, secrétaire général du CNPF de 1968 à 1985 et à Denis Zervudacki, secrétaire général du CNPF de 1985 à 1992. Sans être directement membre de l'équipe de campagne, plusieurs dirigeants du CNPF ont également envoyé des notes à François Perigot. Ainsi, Guy Brana, vice-président de l'organisation patronale, dont il dirigeait la commission économique, a transmis une note sur les petites et moyennes entreprises (PME). La composition de cette équipe de campagne et les individus qui sont tenus informés des activités à venir permettent deux constats. Tout d'abord plusieurs salariés de premier plan du CNPF apportent un soutien direct à François Perigot en lien notamment avec le soutien apporté par le président sortant, Yvon Gattaz, à François Perigot et aux conséquences de la violente lutte entre Yvon Gattaz et Yvon Chotard lors de l'élection de 1981. Même si ce soutien n'est pas uniquement une conséquence directe de la « guerre des deux Yvon », force est de constater que François Perigot bénéficie en partie des ressources humaines de la confédération patronale pour cette campagne. Second constat : plusieurs salariés de l'Institut de l'entreprise, dont son secrétaire général, se mobilisent en faveur de François Perigot.

- 21 Le soutien de l'Institut de l'entreprise est également financier. Faire campagne, surtout avec les déplacements, a un coût. Selon les factures retrouvées dans les archives, la campagne de François Perigot a coûté près de 55 000 francs, soit environ 20 000 euros actuels<sup>33</sup>. Toutes les factures ont été payées par l'Institut de l'entreprise. Ainsi, le 16 décembre 1986, une facture de 4 200 francs est adressée à l'Institut de l'entreprise pour la mise à disposition d'un véhicule Renault 25 avec chauffeur devant conduire François Perigot de Toulouse, où il avait un meeting, à Bordeaux, où il en tenait un autre le lendemain<sup>34</sup>. Déplacements en avion mis à part, la somme la plus importante réglée par l'Institut de l'entreprise concerne les 6 400 francs d'affranchissement pour l'envoi de la profession de foi de François Perigot<sup>35</sup>. En signalant ces dépenses, qui ne sont pas normalement du ressort de l'Institut de l'entreprise qui est un centre de réflexion, l'enjeu est aussi de signaler les implications matérielles d'une campagne.
- 22 Entre septembre et le premier vote au sein du conseil exécutif le 17 novembre 1986, se déroule une première campagne. Cette dernière se caractérise par le développement d'actions internes peu publicisées, comme les auditions du candidat par les dirigeants des principales fédérations professionnelles membres et les rendez-vous individuels<sup>36</sup>. François Perigot n'intervient que lors de « réunions professionnelles ou interprofessionnelles internes à l'initiative des membres<sup>37</sup> ». Le refus de s'adresser aux médias et aux non-membres illustre la nature interne de la première partie de la campagne. Elle tient également en partie à la position de favori de François Perigot. Ce dernier a reçu le soutien de plusieurs grandes fédérations, comme l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM)<sup>38</sup>, et de plusieurs dirigeants du CNPF. Fin septembre 1986 au cours d'une réunion de campagne, il précise :
- « Si ma victoire au Conseil exécutif ne fait aucun doute, il faut qu'elle soit la plus large possible<sup>39</sup>. »
- 23 Autrement dit, le cadre feutré d'un vote au conseil exécutif n'exclut pas une campagne. L'accent mis sur une victoire large indique l'importance d'être bien élu. Être élu confortablement renforce la légitimité, et donc la position du futur président. Le 17 novembre 1986, lors du vote au sein du conseil exécutif, sur les 35 voix exprimées, 26 l'ont été en faveur de François Perigot et 9 en faveur d'Yvon Chotard. François Perigot a recueilli près de 75 % des suffrages.

- 24 En 1986, Yvon Chotard, candidat battu lors du vote au sein du conseil exécutif, refuse de se retirer et donne une nouvelle dynamique à la campagne pour la présidence, d'ordinaire plutôt feutrée et parisienne. Il pousse son adversaire à s'adresser aussi aux représentants de l'assemblée générale plus ancrés territorialement. L'élargissement du nombre de votants et le fait que ces derniers ne connaissent pas personnellement les candidats à la différence des votants du conseil exécutif, amènent ceux-ci à chercher à convaincre un nouveau public. La campagne devient dès lors visible et participe à la diffusion des différentes visions en cours au sein du CNPF. François Perigot, avec l'aide des trois membres de son équipe de campagne, met en place un véritable plan d'action pour s'assurer le vote de représentants territoriaux<sup>40</sup>. Les réunions ont pour objectif d'identifier les unions patronales (UP) territoriales dans lesquelles il faut se rendre en équilibrant celles liées à l'équipe de François Perigot (Lille, Lyon, Marseille ou Angoulême), celles liées à des soutiens de François Perigot (notamment les 39 UP qui en 1986 ont des liens avec l'UIMM) et celles qui lui sont moins favorables (certaines en Île-de-France)<sup>41</sup>. En près de trois semaines, entre le 21 novembre et le 12 décembre 1986, François Perigot a tenu des réunions dans onze villes françaises, dont Lille, Strasbourg, Besançon ou encore Toulouse. Tous ses discours suivent la même trame et trois idées-clés :
- « 1. L'entreprise je la connais ; 2. L'avenir ce sont les régions, 3. L'ouverture sur l'international<sup>42</sup>. »
- 25 Ces différents meetings sont l'occasion de diffuser des discours de réformes sur le CNPF et sur la nécessaire libéralisation de l'économie française.

### La mobilisation de l'institution autour de François Perigot

- 26 Le maintien d'Yvon Chotard dans la course électorale après le vote du conseil exécutif le 17 novembre 1986 n'est pas uniquement une entorse aux pratiques qui prévalaient jusqu'alors au sein du CNPF. Il s'agit également d'une remise en cause du fonctionnement du CNPF : si le conseil exécutif, censé être l'émanation de l'assemblée générale, est désavoué par le vote de cette dernière, la légitimité de l'organisation serait ébranlée. François Perigot appelle alors à la nécessité de « dissuader le maintien de candidature non unitaire<sup>43</sup> », manière de se présenter comme garant de l'unité du CNPF<sup>44</sup>. L'institution CNPF se mobilise également pour François Perigot, devenu le candidat légitime, car choisi par le conseil exécutif. Michel Maury-Larivière, industriel, vice-président sortant du CNPF et président de la commission action territoriale, écrit à l'ensemble des présidents d'Unions territoriales. Dans cette lettre, il souhaite informer sur le « choix longuement réfléchi et mûri du Conseil exécutif en qui notre assemblée générale a placé sa confiance fin 1984<sup>45</sup> ». Plus qu'une rupture, cette lettre vient expliciter le soutien de nombreux dirigeants élus et salariés du CNPF à la candidature de François Perigot, déjà perceptible dans la composition de son équipe de campagne. Si Yvon Chotard estimait que le déficit de notoriété de François Perigot serait un avantage devant l'assemblée générale, la mobilisation de l'organisation complique la donne. L'assemblée générale du CNPF élit le 16 décembre François Perigot président du CNPF. Il a obtenu 354 voix sur 498 (71,08 %), Yvon Chotard recueillant lui 130 voix.
- 27 La transformation progressive de la candidature de François Perigot, de rénovateur en candidat officiel de l'organisation, transparaît dans la composition d'une équipe présidentielle très inclusive. Ainsi, Jean-Louis Giral (1934-2018), président de la

Fédération des travaux publics, est nommé vice-président par François Perigot, alors même qu'il était un soutien affirmé d'Yvon Chotard. Il devient également le président de la commission des affaires sociales. De même, Claude-Noël Martin, un temps candidat à la présidence, mais qui a retiré sa candidature au début du mois de septembre en faveur de François Perigot, est nommé vice-président. Il est alors PDG de Céréaliment-LU-Brun, le n° 1 français de la biscuiterie. Il était moins investi au sein du CNPF, où il a présidé des commissions secondaires, comme la commission de politique agro-industrielle en 1980, puis comme président de la commission internationale en 1982. La nomination de Claude-Noël Martin peut surprendre tant le projet de réforme du CNPF qu'il portait à son entrée en candidature en juillet 1986 était distinct de celui de François Perigot, notamment sur les modalités du travail interne à l'organisation. La campagne électorale participe à la production de l'unité de l'organisation.

- 28 Devenu candidat de l'unité et de l'organisation, François Perigot doit incarner davantage que son programme, ce qui limite *a priori* sa mise en œuvre.

## Une libéralisation de l'organisation en trompe l'œil

- 29 Une fois la victoire remportée, François Perigot essaie d'impulser deux évolutions du fonctionnement du CNPF autour de deux thématiques au cœur de sa campagne : développer le lobbying patronal et favoriser l'ouverture internationale du CNPF. Le suivi de la mise en œuvre de ces deux projets de réformes éclaire les conditions de possibilité d'une réforme du fonctionnement de la confédération patronale française et sa libéralisation inachevée en 1986. Plus largement, ce moment documente les modalités et les limites du « passage d'un répertoire d'action collective patronale à l'autre » qui prend place à la fin des années 1980<sup>46</sup>.

## La redécouverte manquée du lobbying par l'organisation patronale

- 30 Afin d'accompagner l'adaptation du CNPF au contexte libéral, François Perigot estime que le CNPF doit développer de nouvelles pratiques, au premier rang desquelles il place le « lobbying ». L'accent mis sur le lobbying signale l'attention portée à l'adaptation des formes de l'action collective portée au nom des entreprises en promouvant l'action du privé dans les politiques publiques<sup>47</sup>. Lors d'une discussion avec son équipe de campagne<sup>48</sup>, François Perigot répète la nécessité de faire du lobbying à la fois un moyen et un symbole de l'évolution du CNPF. Il doit marquer la volonté d'associer des pratiques au nouveau rôle voulu pour le CNPF, plus autonome de l'État et des syndicats, et plus à même de porter sa propre voix. Il s'agit de donner les moyens au CNPF de diffuser largement son message et d'en faire un acteur des décisions politiques. Plus largement, le CNPF perdant certaines de ses missions de co-gestion de l'économie, le lobbying constitue pour l'équipe de campagne un « nouveau produit » pour les membres<sup>49</sup>. Cette pratique devient un nouveau moyen de légitimer le rôle du CNPF, une communication en direction des membres d'une organisation patronale<sup>50</sup>, ou en tout cas un moyen de signaler l'évolution, même sémantique, des pratiques de l'organisation. En ce sens, la campagne de 1986 pour la présidence du CNPF participe à la diffusion progressive de ce vocabulaire néo-libéral au sein de la confédération

patronale français et pose plus largement la question d'une évolution des formes de l'action politique au nom des entreprises<sup>51</sup>.

- 31 La mobilisation du lobbying au milieu des années 1980 ne signifie pas l'invention de cette pratique, entendue comme la promotion des idées patronales auprès des représentants politiques. En effet, le CNPF a promu ses intérêts bien avant 1986, notamment autour de son service dédié aux relations avec les élus constitués au début des années 1950<sup>52</sup>. L'accent nouveau mis sur le lobbying n'est pas la découverte de l'influence, mais plutôt une volonté de marquer la nécessaire évolution du rôle du CNPF. La mobilisation de cette pratique lors de la campagne de 1986 s'inscrit dans l'évolution des usages du terme « lobbying » en France. Selon Guillaume Courty, après la Seconde Guerre mondiale, le triptyque « lobbies – groupes d'intérêt – groupes de pression » est mobilisé par les élites étatiques pour alerter sur la difficulté de gouverner la IV<sup>e</sup> République. Le lobbying participe d'un discours critique de l'action menée par les acteurs privés. Tombé en désuétude dans les années 1970, le terme est peu mobilisé par la presse ou les groupes d'intérêt. Il survit en France dans les débats académiques. À partir du début des années 2000, il redevient un terme d'usage courant avec une signification nouvelle liée à la montée en puissance de l'expertise et de l'association du privé à l'action publique<sup>53</sup>. La campagne de 1986 pour la présidence du CNPF coïncide avec le début de cette dernière redécouverte du lobbying en France. En le présentant comme un « produit », François Perigot marque sa volonté de fournir davantage de service aux membres. Le texte « Quelle ambition pour le CNPF » précise que la confédération patronale doit se trouver « une nouvelle utilité » en lien avec la libéralisation de l'économie française<sup>54</sup>.
- 32 Pourtant, une fois élu, François Perigot ne parvient pas à réorganiser les pratiques de l'influence au sein du CNPF. Lorsqu'il a cherché à faire évoluer la prise en charge des sujets européens pour en améliorer le lobbying, François Perigot a été confronté à l'opposition de présidents de commission et de salariés de l'organisation et a dû retirer ses projets de restructuration d'une partie du fonctionnement du CNPF. En 1989, près de deux ans après son élection, il reçoit un courrier d'Édith Cresson, alors ministre des Affaires européennes, qui pointe le retard français en matière de lobbying à l'échelle européenne et les difficultés des organisations patronales françaises à développer un lobbying convaincant. La ministre des Affaires européennes accompagne ses propos de plusieurs articles, dont une étude sur le fonctionnement des lobbies allemands à Bruxelles pour que les dirigeants du CNPF puissent s'en inspirer. François Perigot est alors contraint de rédiger une réponse justifiant de l'action déjà menée et affirmant sa volonté de réinvestir ces questions :
- « Le "lobbying" est avant tout un instrument de communication avec le pouvoir politique que les responsables économiques doivent apprendre à utiliser désormais au niveau européen (...). Nos voisins semblent l'avoir compris plus vite que nous, parfois à nos dépens ; mais je crois que l'effort de sensibilisation que nous avons entrepris commence à porter ses fruits (...)»<sup>55</sup>. »
- 33 Le rappel de la ministre socialiste sur la nécessité du lobbying étonne au regard de la campagne menée par François Perigot et invite à préciser les conditions de mise en pratique de la réforme, c'est-à-dire le pouvoir du président élu. Le suivi de la campagne et des premières années du mandat de François Perigot fournit une réponse principale : le déroulement de la campagne qui pose un cadre contraint au futur président. La nécessité de maintenir l'unité de l'organisation, notamment en préservant les

prérogatives des présidents de commission ou des grands permanents passe parfois par l'abandon de réformes.

## L'international comme ressource nationale

- 34 Élu, François Perigot s'investit dans la valorisation de l'international au sein du CNPF et dans la volonté d'associer plus directement les entreprises au fonctionnement de la confédération patronale. Il soutient la création d'une Commission de la compétitivité internationale dès février 1987, qu'il place au niveau des commissions économiques et sociales. Symboliquement, il s'agit de réaffirmer la dimension internationale dans l'activité de l'organisation. En ce sens, la principale réalisation de François Perigot reste la création en 1989 du CNPF-International, structure autonome liée au CNPF dont l'objectif est de promouvoir les entreprises françaises sur les marchés émergents et en développement. Le CNPF-International est dédié à la promotion des entreprises françaises sur les marchés étrangers. Il est structuré autour de comités, principalement binationaux (France-Vietnam, France-Allemagne) ou régionaux (Comité Proche-Orient)<sup>56</sup>. Le CNPF-International a ainsi vocation à participer à la conquête de nouveaux marchés par les entreprises françaises. Ses équipes reçoivent également les visites de délégations étrangères. À la différence du CNPF, où les entreprises n'agissent jamais directement, le CNPF-International est pensé comme devant traiter directement avec les entreprises, sans la médiation des fédérations. Le projet de CNPF-International concrétise deux orientations de la campagne de François Perigot : l'accent mis sur la compétitivité internationale et le dialogue plus direct avec les entreprises.
- 35 À trop considérer le président du CNPF comme un dirigeant patronal parmi d'autres, le risque existe d'oublier les marges de manœuvre particulières liées à sa position. S'il n'est pas omnipotent, comme le signale la mise en œuvre de la réforme des services ou du développement du lobbying à Bruxelles, le président élu parvient à mettre en place une structure autonome, financée par le CNPF, et dédiée à la promotion de l'exportation et à la conquête de nouveaux marchés. Le CNPF-International signale ainsi la construction par le président du CNPF d'une autonomie au sein d'une autre structure. Sa marge de manœuvre est limitée, mais elle n'est pas nulle. Une condition de possibilité de cette autonomie est également de se centrer sur une thématique floue, ici l'international, qui n'est pas directement associée à des missions au cœur de l'activité du CNPF, comme par exemple la politique économique française ou les missions liées à son statut de partenaire social. Autrement dit, l'international n'est pas considéré comme un enjeu central pour les membres du CNPF. D'autres domaines d'activité au sein du CNPF, plus investis par les membres, sont moins facilement préemptables par le président. Ainsi, les questions sociales font l'objet d'un suivi plus disputé, certaines fédérations, comme l'UIMM, cherchant à contrôler l'ensemble des décisions produites<sup>57</sup>. L'international, moins clairement associé à un ensemble de négociations structurées en France, et où se produit peu de législations contraignantes pour les entreprises, ne fait pas partie des missions principales de la confédération patronale française, à la différence des négociations paritaires dans le domaine social.
- 36 Pour les candidats, la campagne décrit davantage une « volonté de légitimation », jamais acquise, qu'une « attestation de légitimité<sup>58</sup> ». L'élection à la présidence du CNPF s'accompagne de discours qui sont davantage des volontés de légitimation du candidat que des attestations, ce qui explique la difficulté à mettre en place le programme

proposé. Le déroulement de la campagne, avec ces deux votes dont l'un, le dernier, doit rester symbolique, favorise le regroupement autour du vainqueur du premier vote et la constitution d'une équipe rassemblant les opposants de la vieille. Si la campagne individuelle ne suffit pas à gagner une élection, elle n'est pas pour autant sans enjeu. Réaliser une campagne et affirmer un thème fort permettent au président de se construire un domaine réservé, d'autant plus acceptable qu'il se situe à la périphérie des activités de la confédération patronale.

- 37 L'article apporte des éléments sur la manière dont les dirigeants du CNPF se sont confrontés à la libéralisation économique dans les années 1980 et comment ils ont contribué, *via* leurs débats d'idées et leurs pratiques, à la définir. Alors même que le CNPF est souvent présenté comme ayant œuvré en faveur de la libéralisation de l'économie française, cette dernière modifie son fonctionnement et certaines de ses missions. L'élection du président du CNPF en 1986 fut ainsi l'occasion d'une opposition entre deux visions du rôle du CNPF, et plus largement deux conceptions de la libéralisation de l'économie française. François Perigot, qui remporta l'élection, met l'accent sur le développement du lobbying et sur la nécessaire ouverture de l'économie française vers l'international. Il fait de l'adaptation au libéralisme le cœur de sa campagne.
- 38 Pour autant, l'élection de 1986 ne doit pas être analysée comme un point de rupture, marquant une évolution claire du rôle de la confédération patronale. La capacité à réformer l'organisation est contrainte pas les équilibres internes à la confédération patronale au sein de laquelle l'autonomie du président est contrainte. Si la campagne permet à François Perigot de mettre en place le CNPF-International, la réforme du lobbying ne se concrétise pas. D'ailleurs, le lobbying de la confédération patronale a également été au cœur d'une autre réforme, celle du passage au MEDEF en 1998. La conversion continue du CNPF au libéralisme économique, affirmée dès les années 1960, puis au cœur de plusieurs élections du président, dont celle de 1986, invite à mieux saisir la complexité des relations entre organisations patronales et libéralisation de l'économie.

---

## NOTES

1. Je remercie Marie-Emmanuelle Chessel pour son aide tout au long du processus de publication de l'article et les relecteurs de la revue pour leurs commentaires sur une première version de ce texte. François-Xavier Dudouet et Éric Grémont, *Les grands patrons en France : du capitalisme d'État à la financiarisation*, Paris, Lignes de repères, 2010.
2. Bruno Jobert (dir.), *Le tournant néo-libéral en Europe*, Paris, L'Harmattan, 1994.
3. Brigitte Gaïti, « L'érosion discrète de l'État-providence dans la France des années 1960 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 30 mai 2014, N° 201-202, n° 1, pp. 58-71.
4. Laurent Warloutzet, « Le spectre de la crise financière française de 1983. Influences et solidarités européennes », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 138, n° 2, 2018, pp. 93-107.
5. Mathieu Fulla. « Quand Pierre Mauroy résistait avec rigueur au "néolibéralisme" (1981-1984) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 138, n° 2, 2018, pp. 49-63.

6. François Denord, 1 : *Les rénovateurs du libéralisme*, Paris, La Découverte, 2010, p. 36.
7. Archives nationales (AN), Centre des archives du monde du travail (CAMT), 72 AS 1343, fonctionnement de la Commission des Prix, 10 octobre 1972.
8. Michel Offerlé, *Les Patrons des patrons. Histoire du Medef*, Paris, Odile Jacob, 2013.
9. Henri Weber, *Le Parti des patrons : le CNPF, 1946-1986*, Paris, Éditions du Seuil, 1986.
10. Michel Offerlé, « le CNPF », dans Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, pp. 1115-1112.
11. Yohann Morival, *Les Europes du patronat français depuis 1948*, op. cit.
12. S'il est possible de demander une dérogation, la progressive disparation du service de documentation du MEDEF rend les choses parfois compliquées.
13. Il s'agit du Fonds Yvon Chotard, consultable sur autorisation : Archives nationales, 617AP/1-617AP/77.
14. François Denord, « Les idéologies économiques du patronat français au 20<sup>e</sup> siècle », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 17 avril 2012, n° 114, n° 2, pp. 171-182.
15. Yohann Morival, *Les Europes du patronat français depuis 1948*, Bruxelles, PIE-Peter Lang, 2019.
16. Henri Weber, *Le parti des patrons*, op. cit., p. 389.
17. Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 263.
18. Yvon Chotard, *Les Patrons et le patronat*, Paris, Calmann-Lévy, 1986.
19. AN, CAMT, 2000 021 65, F. Perigot, Quelle ambition pour le CNPF ?, 10 novembre 1986.
20. « Il faut assurer l'irréversibilité du libéralisme français », *Les Échos*, 18 novembre 1986.
21. Michel Offerlé, « le CNPF », dans Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 1118.
22. Marie-Emmanuelle Chessel, Nicolas de Bremond d'Ars et André Grelon, *L'entreprise et l'Évangile : une histoire des patrons chrétiens*, Paris, Presses de Sciences Po, 2018, pp. 292-294.
23. Marie-Emmanuelle Chessel, « Chapitre 4. En première ligne sur les questions de formation », dans Marie-Emmanuelle Chessel, Nicolas de Bremond d'Ars, et André Grelon, *L'entreprise et l'Évangile*, op. cit., pp. 131-157.
24. François Denord, « Libéralisme », dans Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 1026.
25. Hervé Joly, *Diriger une grande entreprise au XX<sup>e</sup> siècle : l'élite industrielle française*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais, 2013.
26. « François Perigot : un "multinational" discret », *Le Monde*, 15 octobre 1986.
27. Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit, *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Seuil, 1987, p. 89.
28. « François Perigot : un "multinational" discret », *Le Monde*, 15 octobre 1986.
29. *Ibid.*
30. AN, CAMT, 2000 021 65, Axes de réflexions pour la campagne à la présidence, non datée, p. 5
31. AN, CAMT, 72 AS 987, Statuts du CNPF, article 15, 1986.
32. Le Conseil exécutif du CNPF est exclusivement composé d'hommes jusqu'en 1981. La première femme qui y siège est Annette Roux, entre 1981 et 1983. La seconde, Martine Clément, est désignée en 1993. En 1986, aucune femme ne siège donc au sein du conseil exécutif du CNPF.
33. AN, CAMT, 2000 021 65, Factures de campagne.
34. AN, CAMT, 2000 021 65, Aviles, Facture du 16 décembre 1986.
35. AN, CAMT, 200 021 65, Factures payées par l'Institut de l'Entreprise.
36. AN, CAMT, 2000 021 65, Calendrier des actions à mener, 1986.
37. AN, CAMT, 2000 021 65, Note de synthèse sur la campagne de F. Perigot, 10 septembre 1986. Souligné dans le document d'origine.
38. AN, CAMT, 2000 021 65, Compte rendu de la réunion de campagne, 30 octobre 1986.
39. *Ibid.*

40. AN, CAMT, 2000 021 65, Synthèse des entretiens de Mr. Jacques Decléty avec des patrons, décembre 1986.
41. AN, CAMT, 2000 021 65, Campagne auprès des Unions : une cartographie.
42. AN, CAMT, 2000 021 65, Compte Rendu de la réunion de campagne du 10 novembre 1986.
43. AN, CAMT, 2000 021 79, Planning des actions à mener du 17 novembre au 16 décembre, 10 novembre 1986.
44. « François Perigot : "Je veux être le candidat de l'unité" », *les Échos*, 18 novembre 1986.
45. AN, CAMT, 2000 021 65, Lettre de Michel Maury-Larivière, VP CNPF, président de la commission action territoriale, 20 novembre 1986.
46. Michel Offerlé, « le CNPF », dans Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, op. cit., p. 1116.
47. *Ibid.*, p. 39.
48. AN, CAMT, 2000 021 65, F. Perigot, Note rapide sur la « Contribution à la rédaction d'un mandat », 22 octobre 1986.
49. AN, CAMT, 2000 021 65, 10 novembre 1986, F. Perigot, Quelle ambition pour le CNPF, p. 2.
50. David Lowery, « Why Do Organized Interests Lobby ? A Multi-Goal, Multi-Context Theory of Lobbying », *Polity*, 2007, vol. 39, n° 1, pp. 29-54.
51. Michel Offerlé, « L'action collective patronale en France, 19<sup>e</sup>-21<sup>e</sup> siècles », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2012, vol. 114, n° 2, p. 82-97.
52. Henry Walter Ehrmann, *La politique du patronat français : 1936-1955*, Paris, Armand Colin, 1959.
53. Guillaume Courty, *Le lobbying en France : invention et normalisation d'une pratique politique*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, 2018, p. 52.
54. AN, CAMT, 2000 021 65, F. Perigot, Quelle ambition pour le CNPF ?, 10 novembre 1986.
55. AN, CAMT, 2000 021 79, lettre d'Édith Cresson à François Perigot sur le lobbying à Bruxelles, 27 juin 1989.
56. Laurence Badel, « CNPF-International, acteur du dialogue Asie-Europe (ASEM) : jalons pour une recherche historique sur les interrégionalismes », dans Vincent Dujardin, Pierre Tilly (dir.), *Hommes et réseaux*, op. cit., pp. 193-202 ; Sébastien Santander, *Le Régionalisme sud-américain, l'Union européenne et les États-Unis*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 2008.
57. Michel Offerlé, *Les Patrons des patrons. Histoire du Medef*, op. cit. ; Danièle Rousselier-Fraboulet, *Quand les patrons s'organisent : stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières, 1901-1950*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2007.
58. Mariot Nicolas, *Bains de foule : les voyages présidentiels en province, 1888-2002*, Paris, Belin, 2006, p. 159.

---

## RÉSUMÉS

L'article analyse les débats d'idées et l'évolution des pratiques au sein de la confédération patronale française en lien avec la libéralisation de l'économie française opérée au début des années 1980. En modifiant plusieurs missions du CNPF, la libéralisation de l'économie a suscité un débat interne au sein de l'organisation patronale sur son rôle et ses nouvelles missions. Ces discussions sont au cœur de l'élection pour la présidence du CNPF en 1986 où deux candidats s'opposent pour « adapter le CNPF au contexte libéral ». L'article articule deux ambitions. D'une part, il analyse la place du débat d'idées dans une campagne pour présider le CNPF au début des

années 1980. Cela permet notamment d'identifier des pôles concurrents dans la production d'idées. D'autre part, l'article étudie la promotion de nouvelles formes d'action collective, comme le « lobbying ». Tenues ensemble, ces deux lignes d'analyse permettent de mieux comprendre ce que la libéralisation de l'économie fait aux organisations patronales.

The article analyzes the ideological debates and evolving practices within the French National Employers' Organization, or CNPF, in connection with the liberalization of the French economy during the early 1980s. By modifying several of the CNPF's missions, economic liberalization gave rise to internal debate within the employers' organization regarding its new role and function. These discussions were at the heart of the election for the CNPF's presidency in 1986, when two candidates were campaigning to "adapt the CNPF to the liberal context." The article combines two objectives. On the one hand, it analyzes the place of ideological debate in a campaign for the CNPF presidency in the early 1980s. This makes it possible to identify how competing ideas were produced. On the other hand, this article also examines how new forms of collective action, such as lobbying, were promoted. Taken together, these two lines of analysis allow us to better understand what the liberalization of the economy has done to employers' organizations.

## INDEX

**Thèmes** : Varia

**Keywords** : neoliberalism, employers, French National Employers' Organization (Conseil national du patronat français CNPF), economy, election campaign

**Mots-clés** : néolibéralisme, patronat, Conseil national du patronat français (CNPF), économie, campagne électorale

## AUTEUR

### YOHANN MORIVAL

Yohann Morival est maître de conférences en science politique à l'Université de Lille et membre du CERAPS (UMR 8026). Ses recherches portent sur plusieurs organisations patronales françaises et transnationales. Il a notamment publié *Les Europes du patronat français depuis 1948* (Peter Lang, 2019) et « Forger une élite économique trans-rideau de fer » (*20 & 21. Revue d'histoire*, vol. 153, n° 1, 2022).