



**HAL**  
open science

## Les figures patronales dans le kaléidoscope de la formation professionnelle

Carole Tuchsirer

► **To cite this version:**

Carole Tuchsirer. Les figures patronales dans le kaléidoscope de la formation professionnelle. 2012, 4 p. halshs-00975346

**HAL Id: halshs-00975346**

**<https://shs.hal.science/halshs-00975346>**

Submitted on 8 Apr 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, mars 2012, numéro

90 *cee*  
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

## LES FIGURES PATRONALES DANS LE KALÉIDOSCOPE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Carole Tuchsirer,  
CEE

Si les divergences entre syndicats de salariés apparaissent de façon récurrente, il est d'usage de présenter le patronat comme un groupe social homogène. Cependant, une recherche récente met au jour de réelles dissensions au sein de l'univers patronal. Dans le champ de la formation professionnelle, ces dissensions ont été observées au niveau national comme à l'échelon régional. Les négociations entre partenaires sociaux, qui ont précédé l'accord national de janvier 2009, ont en effet été l'occasion, d'affrontements mettant en cause la légitimité du Medef à représenter seul le camp patronal. À l'échelon régional, le même constat s'impose. Si le Medef a su maintenir, au niveau paritaire, l'unité du patronat, en sera-t-il toujours ainsi ? Certaines organisations patronales réclament déjà l'ouverture d'un débat sur la mesure de leur représentativité.

S'il est courant de faire état de l'hétérogénéité du paysage syndical en France, il en va autrement pour le patronat à propos duquel l'usage du singulier s'est imposé. La sphère médiatique et politique a contribué, sous le vocable *patronat*, à donner le sentiment que ses représentants constituaient un groupe social homogène. Le manque de travaux sur ce sujet n'a pas permis de rompre avec cette vision d'un patronat ne parlant que d'une seule voix, celle du Medef. D'autant que, lors des grands accords sociaux, la signature des trois organisations patronales considérées comme représentatives au

niveau national (Medef, CGPME, UPA) contraste avec l'éclatement des positions syndicales, accréditant la thèse d'un patronat unitaire *versus* des syndicats divisés.

Cependant, une recherche récente réalisée pour la Dares (Pernot, Vincent, 2012 ; cf. encadré 1) révèle au sein de l'univers patronal de réelles dissensions, tout particulièrement observables dans le champ de la formation professionnelle. Ce thème, traditionnellement consensuel, est révélateur de divergences dès lors que l'on entre dans les coulisses des négociations. Il offre en

## MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Les chercheurs de l'Ires, du CEE et d'autres laboratoires universitaires ont répondu, en 2009, à un appel à projet de recherche sur les organisations patronales émanant de la Dares. Dans le champ de la formation professionnelle, l'enquête a été réalisée avec M. Tallard (CNRS) et constitue un des chapitres du rapport remis à la Dares.

Pour observer différentes configurations de jeux d'acteurs patronaux, deux niveaux d'analyse ont été privilégiés. Sur le plan national, celui de la négociation de l'accord interprofessionnel du 7 janvier 2009 relatif au développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, à la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels ; sur le plan régional, celui du dialogue social sur la formation à travers une région, réputée active du point de vue de l'implication des acteurs économiques et sociaux.

- Au niveau national, les trois organisations patronales (Medef, CGPME, UPA) ont été rencontrées, ainsi que les représentants des fédérations du BTP et de la métallurgie. Des entretiens ont été réalisés avec des négociateurs syndicaux, des acteurs publics ayant suivi la négociation et des représentants des organisations relevant du « hors-champ » patronal, l'Usgeres et l'Unapl.

- Au niveau régional, des entretiens ont été effectués avec les représentants régionaux du Medef, de l'UPA, de l'Usgeres, avec des représentants régionaux de fédérations professionnelles (UIMM, intérim, bâtiment, etc.), avec les services déconcentrés de l'État, avec ceux du conseil régional et du rectorat pour appréhender leur point de vue sur les logiques d'action patronale. Ont également été interrogés les représentants des unions régionales CGT et CFDT pour recueillir leur analyse sur les jeux d'acteurs patronaux.

L'enquête a reposé sur une trentaine d'entretiens semi-directifs, réalisés en face à face, d'une heure et demie en moyenne. L'analyse de ces entretiens visait à positionner les différents acteurs patronaux par rapport à leur double stratégie d'action : vis-à-vis de leur structure interne mais également en lien avec les autres acteurs présents dans le champ de la formation pour saisir les logiques d'action des organisations patronales en situation d'interaction.

outre l'avantage de situer l'analyse à deux niveaux. Ainsi, sur le plan national, l'étude s'est intéressée aux négociations préliminaires à l'accord interprofessionnel du 7 janvier 2009 sur la réforme de la formation professionnelle où, à l'occasion de la crise de l'UIMM, la diversité patronale s'est donnée à voir plus aisément que par le passé. Puis l'analyse a porté sur une région réputée pour son dynamisme partenarial. L'observation à ce niveau des jeux d'acteurs conforte l'image d'un patronat pluriel. De plus, elle confirme l'actualité de la question sur la représentativité des organisations patronales, une question sur laquelle certaines d'entre elles souhaiteraient désormais avancer, comme y sont parvenues les organisations syndicales.

### ● Une parole libérée par la crise de l'UIMM

Le Medef a toujours tenu un rôle de premier plan lors des négociations collectives nationales et interprofessionnelles. C'est lui qui, traditionnellement, rédige les propositions patronales et conduit la délégation au nom des trois organisations faïtières (Medef, UPA, CGPME, cf. glossaire, encadré 2), seules habilitées par le Code du travail à conclure des accords nationaux interprofessionnels. Dans le champ de la formation

professionnelle, ce fut longtemps l'UIMM qui, du fait de l'histoire et de sa connaissance du sujet, se voyait chargée par le Medef de conduire les négociations, une délégation de pouvoir peu contestée par les deux autres organisations. Sa position d'expert lui permettait de défendre ses intérêts au nom du patronat dans son ensemble. Mais, en 2008, la crise de l'UIMM, liée à l'existence de fonds secrets, conduit le Medef à suspendre les mandats dont cette fédération disposait. Lors du lancement, en 2009, de la négociation nationale sur la formation professionnelle, le Medef se trouve ainsi privé de son principal pilier.

Cette déstabilisation va ébranler sensiblement les équilibres patronaux et modifier le cours de la négociation. Des fédérations du Medef, comme celle du textile, font entendre leur voix à travers des déclarations alimentant les critiques sur un système de formation professionnelle réputé inefficace.

La CGPME va chercher également à tirer parti de la crise de l'UIMM et de l'état d'impréparation dans lequel se trouve le Medef lors du lancement de la négociation. Elle tente de prendre la main en soumettant à la partie patronale un document de travail où sont exposées les dispositions qu'elle souhaite voir adopter. La volonté d'occuper la fonction de *leadership* obéit bien sûr à des considérations politiques : la CGPME conteste la position hégémonique du Medef dans le dossier de la formation. Mais il existe entre ces deux organisations des divergences de doctrine. Si les deux confédérations défendent l'existence d'un droit du salarié à la formation, elles divergent quant au rôle de l'entreprise dans l'exercice de ce droit.

C'est ce qui explique l'opposition du Medef à la proposition de fusion du droit individuel à la formation (DIF) et du congé individuel de formation (CIF), deux droits individuels mais dont le lien avec l'entreprise est moins ténu dans le cas du CIF. Pour la CGPME, la fusion du DIF et du CIF est l'occasion de réinscrire ces deux droits dans une démarche individuelle à la seule initiative du salarié, sans liaison avec l'entreprise. Seules devraient relever de celle-ci les formations adoptées dans le cadre du plan de formation et celles visant la réinsertion des demandeurs d'emploi. Le Medef est, lui, plus attaché à l'encadrement collectif des droits individuels et souhaite maintenir ce dispositif dans le cadre de l'entreprise, d'autant que, dans nombre de grandes branches professionnelles, les entreprises ont déjà intégré le DIF dans leur gestion de l'emploi.

### ● La médiation de l'acteur syndical

Ce différend a contribué à l'éclatement de la délégation patronale et il aura fallu l'intervention des organisations syndicales pour s'interposer et éviter le conflit. Ces dernières demandent en effet des suspensions de séance pour favoriser la recherche d'une unité patronale, d'autant qu'elles-mêmes restent favorables au maintien des deux dispositifs. Le recours à des réunions bilatérales (CGT/CGPME et CFDT/Medef) contraindra la CGPME à renoncer à son projet de fusion du CIF et du DIF. L'issue inattendue de cet épisode, qui fait jouer à l'acteur syndical un rôle de médiateur dans un conflit interne aux patronats, ne peut se comprendre sans revenir sur le contexte dans lequel se déroule cette négociation, placée sous le

## GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX INTERLOCUTEURS SOCIAUX IMPLIQUÉS DANS LA NÉGOCIATION

Medef : Mouvement des entreprises de France

CGPME : Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises

UPA : Union professionnelle artisanale

UIMM : Union des industries et métiers de la métallurgie

Unapl : Union nationale des professions libérales

Usgeres : Union de syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale

CFDT : Confédération française démocratique du travail

CGT : Confédération générale du travail

contrôle et l'encadrement des pouvoirs publics. Bien d'autres sujets divisent le camp patronal, mais ils seront maintenus à distance pour assurer la défense d'un système paritaire qui paraît menacé par les critiques gouvernementales. Pour l'ensemble des partenaires sociaux, l'heure est à l'unité et à la recherche d'un compromis le plus large possible, quitte à faire silence sur les sujets qui « fâchent » (Luttringer, Willems, 2010).

### ● L'unité retrouvée pour neutraliser l'État

Si le champ de la formation professionnelle a toujours fait l'objet d'une co-construction partenaires sociaux/État, jamais pour les organisations patronales les pouvoirs publics n'ont été aussi omniprésents tout au long de ces discussions. La négociation entre les partenaires sociaux, qui ne durera, du reste, que quatre mois (fin septembre 2008/janvier 2009), sera fortement encadrée, en amont, par la mobilisation de divers groupes de travail qui verront, et c'est une première, les régions invitées à y participer. Ce fut d'abord le recours à une mission d'expertise confiée au Conseil d'orientation pour l'emploi afin de formuler un avis devant tracer la voie de la réforme à venir. Puis, suite au rapport remis par cette instance, ce fut au tour d'un groupe de travail multipartite (État, patronats/syndicats/régions) d'intervenir pour préciser le contenu programmatique de la réforme, un programme qui, d'après la lettre de mission adressée par le Premier ministre, « devait servir de base d'appui et de réflexion pour les négociateurs et les législateurs ».

Les partenaires sociaux sont ainsi placés sur le même plan que le législateur dans la conduite de la réforme, un rapprochement qui ne cessera d'être contesté par le patronat. L'ouverture de la négociation *stricto sensu* entre les partenaires sociaux s'opère dans un contexte marqué par l'interférence du politique, lequel a pesé sur le contenu de la négociation. De plus, à aucun moment, les partenaires sociaux ne sont parvenus à comprendre les objectifs poursuivis par les pouvoirs publics : à travers l'invitation faite aux régions, s'agissait-il d'amplifier ou de réduire le mouvement de décentralisation de la formation professionnelle, opéré au profit des conseils régionaux ? Quelle place l'État entendait-il laisser aux partenaires sociaux dans la régulation du système de la formation professionnelle ?

Cette incertitude sur la stratégie du gouvernement a conduit le patronat à taire ses divisions internes et à adopter avec les

syndicats une position de repli sur des sujets consensuels. À l'égard de l'État, la recherche du compromis passera par l'acceptation de faire participer le régime paritaire au financement de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi à travers la création d'un fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), géré par l'État et les partenaires sociaux.

### ● L'unité face aux nouveaux venus du patronat

Si l'État a constitué un agent efficace de l'unité patronale, celle-ci a également été renforcée par des revendications émanant des marges du milieu patronal lui-même. En effet, ni l'Usgeres ni l'Unapl (cf. encadré 2) ne peuvent participer à la négociation nationale interprofessionnelle, n'étant pas reconnues comme représentatives par l'État pour négocier à ce niveau. Forte de ses bons résultats lors de la dernière élection prudhommale, l'Usgeres revendique une place dans le système de la représentativité patronale, au même titre que l'Unapl qui, elle, dispose déjà de la possibilité de siéger dans quelques instances consultatives à l'échelon national.

L'accord sur la formation professionnelle a ainsi été le théâtre d'affrontements entre le camp patronal classique (Medef, CGPME et UPA) et celui dit du « hors champ » auquel appartiennent l'Unapl et l'Usgeres, le premier refusant au second la possibilité d'intégrer le cercle de la représentation patronale (Maggi-Germain, Le Crom, 2011). Jusqu'à présent, le gouvernement s'est rallié à la position des organisations représentatives, mais cette négociation a été pour lui l'occasion de marquer sa différence en invitant les organisations du hors champ à participer indirectement à la gouvernance du FPSPP. Ainsi, la loi du 24 novembre 2009 prévoit la consultation des organisations patronales du hors champ afin qu'elles émettent un avis sur l'usage des ressources affectées à ce fonds. Cette ouverture législative a été mal accueillie côté patronal, incitant le Medef, avec l'appui retrouvé de la CGPME, à rechercher l'unité patronale pour contrer les revendications des nouveaux acteurs patronaux.

En région, la construction d'un mandat patronal est rendue plus difficile encore par le fait que la formation professionnelle ne fait plus l'objet d'une régulation paritaire mais s'inscrit dans un dialogue social territorial multi-acteurs, où le Medef n'est plus la force centrifuge.

### ● En région, un « poly-patronat » insensible à l'unité

Au niveau régional, ce ne sont plus les partenaires sociaux mais les collectivités territoriales et publiques (conseil régional, Pôle emploi, services déconcentrés de l'État) qui procurent l'essentiel des financements des dispositifs de formation pour les chômeurs (CESE, 2009). Quant aux acteurs patronaux impliqués dans ces dispositifs régionaux, ils ne se limitent plus aux trois principales organisations qui animent la vie paritaire à l'échelon national. D'autres acteurs occupent le devant de la scène patronale : des organismes consulaires (chambres

d'industrie et du commerce, chambres de métiers), des fédérations professionnelles régionales (transports, bâtiment, etc.), des unions territoriales interprofessionnelles (Medef régionaux, départementaux, etc.) ou bien encore des groupements d'employeurs sous forme associative.

C'est pour maintenir son contrôle sur ces dynamiques patronales, fruits du développement des politiques publiques à ce niveau, que le Medef a créé en 1993 un échelon régional. Si la première organisation patronale souhaitait faire des Medef régionaux des sortes de préfets patronaux pour assurer une fonction de chef de file auprès des diverses instances patronales, la réalité est parfois autre.

Tel est le cas dans la région étudiée, réputée pour le dynamisme de son dialogue social. La volonté d'assurer l'unité patronale y est rendue d'emblée difficile par les relations conflictuelles qu'entretient le délégué régional du Medef avec le conseil régional. Les initiatives prises par cette instance font souvent l'objet d'un blocage par le Medef régional qui souhaiterait voir les autres acteurs patronaux adopter la même attitude. Si les syndicats refusent de s'aligner sur le point de vue du Medef, de nombreuses fédérations professionnelles, voire des Medef départementaux, maintiennent le dialogue social avec le conseil régional pour participer aux actions initiées.

À titre d'illustration, le conseil régional, comme dans d'autres régions, s'est mobilisé avec l'État et les partenaires sociaux pour anticiper les effets de la crise économique de 2009 à travers la signature d'une charte qui vise à mobiliser l'ensemble des dispositifs de formation. La situation d'urgence créée par la crise a en effet permis d'enclencher une dynamique partenariale où tous les acteurs rencontrés en région sont tombés d'accord pour favoriser le recours à la formation et réduire ainsi le volume de licenciements économiques. S'il y a eu consensus pour s'engager dans cette charte, les acteurs patronaux ont eu pourtant quelques difficultés à unifier leur point de vue. C'est sous l'impulsion d'un Medef départemental et d'autres fédérations professionnelles que le Medef régional s'est vu contraint de s'impliquer dans cette charte par la mobilisation de ses organismes paritaires collecteurs agréés (Opca), qui redistribuent les fonds de la formation professionnelle.

Au-delà de ce cas particulier, d'autres travaux tendent à montrer que la question posée aux trois organisations patronales, et au Medef en particulier, est celle de leur capacité à sortir du jeu paritaire classique pour s'insérer dans des dynamiques territoriales où plus aucune d'entre elles ne dispose de la légitimité de droit conférée par la négociation collective nationale.

\*\*\*

L'analyse des arcanes de la négociation sur la réforme de la formation professionnelle a mis en exergue les capacités de résistance du système paritaire face aux remises en cause de l'État. Durant cette négociation, le Medef aura finalement su maintenir l'unité apparente du milieu patronal. Mais pour combien de temps ? Car, lorsque l'analyse se déplace du cadre national vers l'espace régional, le Medef est « un » parmi d'autres, devant composer avec une pluralité d'acteurs patronaux dont il n'est plus le chef de file naturel. Ce qui se joue sur l'espace régional a déjà rejailli sur le système paritaire où de nouveaux venus (Usgeres, Unapl) ont frappé à la porte de la négociation nationale et interprofessionnelle

De fait, les propos recueillis sur le terrain viennent, à travers l'exemple de la formation professionnelle, témoigner de la nécessité, pour certains, d'ouvrir le débat sur la réforme de la représentativité patronale. Récemment, la CGPME est venue rejoindre l'Usgeres proposant, par une déclaration commune, des critères pour mesurer la représentativité patronale sur le plan national et interprofessionnel. Ce rapprochement, critiqué par l'UIMM et le Medef, pourrait néanmoins marquer le début d'un processus de recomposition des organisations patronales.

## RÉFÉRENCES

**CESE**, 2009, *Réalité et avenir du dialogue social territorial*, rapport du CESE, juin.

**Luttringer J. M., Willems J. P.**, 2010, « La loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie », *Droit social*.

**Maggi-Germain N., Le Crom J.-P.** (dir.), 2011, *La construction de la représentation patronale*, rapport remis à la Dares.

**Pernot J.-M., Vincent C.** (coord.), 2012, *Les organisations patronales. Continuités et mutations des formes de représentation du patronat*, rapport de recherche CEE, n° 70.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site : [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

La lettre électronique *flash.cee* vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications.

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site.

## Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : [cee@cee-recherche.fr](mailto:cee@cee-recherche.fr) - site : [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

Directeur de publication : Alberto Lopez - Conseiller scientifique : N. - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Fabien Anelli - Imprimerie : Horizon C.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 1111-XXX - Mars 2012 - ISSN : 1767-3356